



Universidad  
Politécnica  
de Nicaragua

Sirviendo a la Comunidad



**ASAMBLEA NACIONAL**  
NICARAGUA

## **Escuela de Administración, Comercio y Finanzas**

### **Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización**

#### **Tesis de Maestría**

##### **Tema:**

**Elaboración de una propuesta de plan de mejora de los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, correspondiente al período 2017.**

##### **Autoras:**

Ing. Elba María Torres Mejía.  
Lic. Silvia Estela Castillo Gutiérrez.

**Tutor:** Msc. Francisco Gutiérrez

**Managua, Nicaragua 2016**

## Tabla de Contenido

i	<b>Dedicatoria.....</b>	4
ii	<b>Agradecimientos.....</b>	6
iii	<b>Introducción.....</b>	8
iv	<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	9
<b>I</b>	<b>Capítulo I: Importancia del Problema</b>	
	1.1. Antecedentes del Problema.....	12
	1.2. Planteamiento del Problema.....	15
	1.3 Formulación del Problema.....	16
	1.4 Justificación.....	17
	1.5 Objetivo General.....	18
	1.6 Objetivos Específicos.....	18
	1.7 Planteamiento de la Hipótesis.....	18
<b>II</b>	<b>Capítulo II: Marco Teórico</b>	
	2.1 Aspectos de un Plan de Mejora.....	20
	2.2 Pasos para elaborar un Plan de Mejora.....	21
	2.3 Conceptos Generales.....	26
	2.4 Características del seguimiento.....	29
	2.5 Aspectos claves para hacer efectivo el seguimiento.....	30
<b>III</b>	<b>Capítulo III: Marco Metodológico</b>	
	3.1 Tipo de Investigación.....	33
	3.2 Operacionalización de las variables.....	33
	3.3 Población y muestra.....	33
	3.4 Técnicas de recolección de datos.....	34
	3.5 Técnicas de análisis.....	35
<b>IV</b>	<b>Capítulo IV: Análisis y Resultados</b>	
	4.1 Análisis de Resultados.....	37
	4.2 Análisis de la calidad del servicio, mediante herramienta de la calidad.....	71
<b>V</b>	<b>Capítulo V: Plan de Mejora</b>	
	5.1 Objetivos.....	76
	5.1.1 Objetivo General.....	76

5.1.2 Objetivo Específicos.....	76
5.2 Pasos para desarrollar el plan de mejora.....	77
5.3 Propuesta de plan de mejora de la División de Servicios Administrativos.....	83
<b>VI Capítulo VI: Conclusiones</b>	<b>90</b>
<b>VII Capítulo VII: Recomendaciones</b>	<b>93</b>
<b>VIII Capítulo VIII: Bibliografía</b>	<b>97</b>
<b>IX Capítulo IX: Anexos</b>	
Anexo 1: Mapa del Complejo Legislativo.....	100
Anexo 2: Organigrama.....	101
Anexo 3: Cuadro de número de colaboradores de la DSA.....	102
Anexo 4: Detalle Actualizado de Flota Vehicular de la Asamblea Nacional.....	103
Anexo 5: Listado de Encuestados.....	106
Anexo 6: Listado de Entrevistados.....	107
Anexo 7: Encuesta.....	108
Anexo 8: Resumen de recomendaciones brindadas por los encuestados.....	112
Anexo 9: Encuesta resumen.....	127
Anexo 10: Guía de la entrevista.....	131
Anexo 11: Transcripción de la entrevista.....	132

## **i. Dedicatoria**

Dedico esta tesis en primer lugar a Dios, por darme la vida y la oportunidad de vivir esta experiencia.

A mis padres René Torres y Gloria Mejía, quienes han sido mis guías, mis soportes y tenían el deseo de que realizara mis estudios de Maestría.

A mis hermanos René Raúl Torres y René Alfonso Torres para que continúen sus estudios y cumplan con el sueño de nuestro Padre.

A mis sobrinitos (Brandon, Malena, Giovana y María Reneé) para que sean hombres y mujeres de bien y den la importancia debida a su formación profesional.

A mis sobrinos mayores (Elba Raquel y Jeffrey) para que continúen con sus estudios profesionales y de especialización, todos siempre guiados de la mano de Dios.

***Elba María Torres Mejía***

## **i. Dedicatoria**

A mi esposo mi compañero de vida, el más exigente de todos, el que día a día me ha impulsado a superarme, a ser mejor, a dar lo mejor de mí en todo momento, pero sobre todo me ha enseñado a confiar en mis capacidades y muy a su manera me ha acompañado en todo este recorrido.

A mis hijos, para que vean en su madre la perseverancia y los motive a ser siempre perseverantes en sus vidas. A mis Padres, para que se sientan orgullosos de la mujer que ayudaron a formar. Hoy puedo decirles de todo corazón, he cumplido, lo logre.

A los compañeros de la División de Servicios Administrativos, para que hagan de ella un instrumento que los estimule a la mejora continua y alcanzar la excelencia en las tareas del día a día.

***Silvia Estela Castillo Gutiérrez***

## **ii. Agradecimientos**

Agradezco primero a Dios, por regalarme la bendición de realizar esta especialización.

A las autoridades superiores de la Institución por haber tenido la iniciativa de brindarnos esta oportunidad de crecimiento profesional, de manera especial al Lic. Ramón Cabrales.

También quiero agradecer a mi equipo de Supervisores, quienes me brindaron su apoyo para que el desarrollo del trabajo siempre se garantizara, mientras me encontraba en mis horas de clases.

No puedo dejar de agradecer a mis jefes inmediato y superior por brindarme el apoyo para cumplir con mis estudios, en especial al Lic. Roger Figueroa por estar pendiente del desarrollo de los mismos.

También quiero agradecer a la Universidad Politécnica de Nicaragua y a su cuerpo docente por la transmisión de sus conocimientos, en especial a nuestro tutor el Msc. Francisco Gutiérrez y al Phd. Israel Benavides.

De manera especial también quiero agradecer a nuestras compañeras de estudios Irmina y Xochilt, por brindarnos su acompañamiento para la realización de nuestro trabajo de tesis y a mi compañera Silvia Estela por darme los ánimos para trabajar y lograr cumplir con esta meta.

***Elba María Torres Mejía***

## **ii. Agradecimientos**

A Dios Padre, rey de la creación, principio y fin del universo, por darme la vida y conducirme hasta este lugar.

A mis compañeras de estudio Irmina, Xochilt y Elba que sin el apoyo, la motivación y el impulso de ellas no hubiera sido posible llegar al final.

Agradezco el apoyo, las aclaraciones y la guía de nuestro tutor, el Msc. Francisco Gutiérrez.

A la Asamblea Nacional de Nicaragua, por darme la oportunidad de seguir preparándome profesionalmente.

A mi esposo, mis hijos y mi madre, por creer siempre en mí, por apoyarme sobre todo en los momentos más difíciles.

***Silvia Estela Castillo Gutiérrez***

### **iii. Introducción**

La presente tesis titulada “Elaboración de una propuesta de plan de mejora de los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, correspondiente al período 2017”, es un trabajo que resulta del estudio realizado en el Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, a partir de la valoración (por medio de las encuestas) del estado actual del servicio que brindan todas las unidades administrativas, que conforman la División de Servicios Administrativos (DSA).

Esta tesis realiza un análisis de la situación actual del servicio brindado por la División de Servicios Administrativos (DSA), a los usuarios del Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, por medio de una encuesta, luego se realiza un análisis detallado de los resultados obtenidos, por medio de las herramientas de la calidad, para así identificar oportunidades de mejora y proponer en base a estas oportunidades, el plan de mejora de los servicios.

Finalmente se presentan tres conclusiones y una serie de recomendaciones por medio de las cuales, se pretende que la DSA, atienda de manera oportuna, eficiente y eficaz, todos los servicios solicitados y que logren un seguimiento adecuado en todos los servicios de mantenimiento y reparación.



#### **iv. Resumen ejecutivo**

La División de Servicios Administrativos (DSA) es la encargada de garantizar la eficiente y oportuna prestación de servicios de mantenimiento, transporte, limpieza, impresión, encuadernación y reproducción de documentos, brindar servicios de alimentación y bebidas, mensajería interna y externa, así como de ejecutar y dar seguimiento a los proyectos de construcción, reparación o remodelación de las instalaciones físicas del Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, por medio de mecanismos de operación y control que garanticen la atención y la optimización de los recursos, así mismo la DSA debe garantizar el desarrollo de las actividades que se realizan en las diferentes unidades organizativas de la Asamblea Nacional.

Por lo tanto es de gran importancia evaluar la situación actual en la prestación de todos estos servicios, a fin de garantizar la oportuna atención, minimizar los tiempos de respuestas, así como garantizar la eficiencia y eficacia en las atenciones brindadas. Es muy importante aplicar nuevos criterios, así como técnicas para mejorar la forma actual en que se están desarrollando los procesos, a fin de garantizar un mayor desarrollo de las competencias propias de las áreas.

Logrando que se implemente un plan de mejora continua de los servicios que se brindan en la DSA, se logrará incrementar la efectividad en la atención, así como la continuidad en los proyectos, la optimización del control y seguimiento por medio de los Supervisores. Además permitirá dar solución a un sinnúmero de problemas existentes y a los que puedan presentarse en el futuro.

## **Abstract**

The Division of Administrative Services (DSA) is responsible to provide efficient and timely services, their main functions are: building maintenance, management of construction projects, repair and remodeling of the Carlos Núñez Téllez legal complex as well as transport, printing, bookbinding, cleaning, photocopying of documents and services of foodstuffs, beverages and internal and external couriers. These responsibilities are executed using mechanisms and controls to assure a great deal of detail and use available resources efficiently to allow the DSA the proper execution of activities programmed at the National Assembly.

It is then of capital importance, to evaluate the efficiency and execution of all the above services to assure the proper results, reduce the response. Time, keep a high level of efficiency and effectiveness on the services provided. It is of capital importance to implement new criteria and techniques to improve the processes and provide better services, developing the local resources.

By implementing a continual improving plan to provide better services at the DSA, we will improve effectiveness in services, better control, as well as the follow up by the supervisors. This will also solve many existing problems and those arising in the future.

## **I. Capítulo I: Importancia del Problema**

## **1.1 Antecedentes del Problema**

El Poder Legislativo de la República de Nicaragua lo ejerce la Asamblea Nacional por delegación y mandato del pueblo, se rige por la Constitución Política y las leyes. La Ley Orgánica del Poder Legislativo (ley 606) y sus reformas, tienen por objeto normar la organización, funciones, atribuciones y procedimientos de la Asamblea Nacional.

La Asamblea Nacional tiene como sede la ciudad de Managua, capital de la República de Nicaragua. El Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, está conformado por cinco edificios y áreas adyacentes: El Edificio Mártires 22 de Enero (Edificio Principal del Plenario), el Edificio Presbítero Tomas Ruiz (Edificio de Junta Directiva), el Edificio de Comisiones “Gral. José Dolores Estrada (inaugurado el 26 de Octubre del año 2006), el Edificio “Gral. Benjamín Zeledón” (donde están ubicadas la mayoría de las áreas de apoyo), el nuevo edificio de Recepción (construcción finalizada en el año 2015) y las áreas adyacentes, donde se ubica la Oficina de Servicios Generales, Oficina de Mantenimiento, Unidad de Almacén y Suministro, Oficina de Transporte, Oficina de Imprenta, Unidad de Reproducción y Unidad de Correspondencia. (Ver mapa del Complejo anexo N°1)

El proceso de cambio para el fortalecimiento institucional en la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua, se ha desarrollado de forma progresiva; la primera fase inició en el año 2003, mediante una solicitud de apoyo de la Junta Directiva al Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), con la finalidad de impulsar un programa integral para el fortalecimiento del Poder Legislativo, con el objetivo de desarrollar un proceso de modernización institucional con visión estratégica a largo plazo, mejorando de esta manera el proceso de formación de la ley y creando vínculos institucionales que promuevan una mayor participación de la población en el proceso de consulta para la formación de las leyes.

Sin embargo este fortalecimiento institucional, abarca de igual manera los órganos auxiliares de apoyo, entre los cuales se encuentra la División General de Asuntos Administrativos y dentro de ésta, la División de Servicios Administrativos (D.S.A).

La División de Servicios Administrativos es un órgano de apoyo que se ubica en el segundo nivel organizativo (ver organigrama anexo N°2), es la encargada de garantizar la eficiente y oportuna prestación de servicio de mantenimiento de edificios, áreas verdes, mobiliarios, equipos y flota vehicular, servicio de transporte, almacén y suministro de bienes; servicio de impresión, encuadernación y reproducción de documentos, servicios de mensajería interna y externa; servicios de alimentos y bebidas, así como la programación, ejecución y seguimiento de proyectos de construcción, reparación y ampliación de las instalaciones físicas de los edificios que conforman el Complejo Legislativo, mediante la implementación de mecanismos de operación y control que garanticen su optimización y contribuyan al desarrollo de las actividades de las diferentes unidades organizativas de la Asamblea Nacional.

Está conformada por cuatro oficinas y cuatro unidades, para un total de 174 colaboradores de distintos niveles de complejidad (Ver cuadro de número de colaboradores por Unidades Administrativas anexo N°3).

Se trabaja practicando el cumplimiento de las políticas, normativas y procedimientos establecidos en las Normas de Control Interno, las Normativas Internas autorizadas por las Autoridades Superiores para la prestación de los servicios, así como con lo establecido en el Manual de Organización y Funciones.

El personal de la Oficina de la División de Servicios Administrativos está compuesto por el Responsable de la División, una Asistente y una Secretaria. Es aquí donde se reciben las distintas cartas de solicitudes de los distintos servicios, así como los formatos de solicitudes de pedidos mensuales, una vez que estos son recibidos a diario, el Responsable del área los revisa uno por uno y los canaliza según el tipo de solicitud, la Secretaria es la encargada de hacer llegar por medio de mensajeros internos a cada una de las áreas la correspondencia que les compete.

Sin embargo a pesar que las demandas se van atendiendo en orden de prioridad, se puede observar después de transcurrido un tiempo, que no se brinda el adecuado seguimiento a los requerimientos que a diario se reciben en la D.S.A., un ejemplo real puede ser que se resuelve la solicitud urgente que envía una División para atender un evento en el mismo día, pero

muchas veces en el trajín de atender y dar respuesta, se olvida que otra División había solicitado una semana antes un microbús para un viaje fuera de Managua ese mismo día.

Se presentan respuestas tardías en relación a solicitudes de transporte, lo mismo sucede al momento de brindar los servicios de mantenimiento o reparación, se presentan tardanzas por suministros de repuestos, o de la calidad de los mismos, en otros casos las distintas áreas solicitan los servicios con muy poco tiempo de anticipación, en algunas ocasiones solicitan montaje y atención de evento, un día antes que se lleve a cabo.

Debido a estas y otras razones operativas, se ha visto la necesidad de crear un plan de mejora, ya que sin él no se puede garantizar un buen nivel de gestión.

Sabemos que la mejora debe ser un proceso permanente, donde se involucre a todo el personal para mejorar sus capacidades y con esto mejorar las capacidades de respuestas y atención oportuna.

Conociendo más a fondo el detalle del quehacer propio de la División de Servicios Administrativos durante el año dos mil quince, podemos hacernos una idea más realista de lo que se trata esta propuesta.

Con el propósito de mejorar la atención y calidad de los servicios alimenticios las autoridades de la Asamblea Nacional decidieron construir una cocina institucional, la cual se ha dotado de equipos modernos y personal plenamente capacitado, en esta cocina se preparan a diario bocadillos, reposterías, refrescos, desayunos, almuerzos y postres. En el periodo de enero a septiembre del año 2015 se atendieron 669 actividades entre ellas sesiones plenarias, reuniones de Junta Directiva, atención a reuniones de distintas Comisiones, áreas administrativas y jornadas ecológicas de nuestra institución.

Se aseguraron 2,645 actividades a cargo de la Oficina de mantenimiento en los diferentes edificios del Complejo Legislativo entre los cuáles tenemos: mantenimientos de aire acondicionado, cerrajería, carpintería, cortinas p.v.c; cielo raso; así como trabajos de electricidad, fontanería, pintura, soldadura, albañilería y traslados de materiales y equipos de

oficinas a diferentes unidades administrativas, también el área de mantenimiento garantiza la limpieza de fuentes, siembra de plantas, chapodas y deshierbado de árboles a lo interno y externo del Complejo Legislativo.

En la Oficina de Imprenta y Reproducción de documentos, se atendieron solicitudes de reproducción de documentos y de impresiones Offset para un total de 3,776,942 de documentos reproducidos e impresos en el año 2015, y se distribuyeron 49,448 documentos.

La Oficina de transporte garantiza mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular (ver detalle de flota en anexo N°4), así como el transporte a las diferentes áreas solicitantes; se realizaron los siguientes trabajos: 302 Diagnósticos mecánicos y técnicos; 206 Mantenimientos Preventivos; 167 Mantenimientos Correctivos y se brindaron 3,580 atenciones de transporte a las diferentes áreas.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La División de Servicios Administrativos pertenece a la División General de Asuntos Administrativos es el órgano auxiliar de apoyo “responsable de garantizar a los órganos principales y órganos auxiliares de la Asamblea Nacional, los servicios materiales y técnicos que fueren necesarios para el apropiado desempeño de sus funciones”.

Además, administrar los bienes, recursos materiales e infraestructura de los edificios que conforman el Complejo Legislativo, a través de la coordinación del trabajo con los Responsables de las Oficinas de Mantenimiento, Oficina de Transporte, Servicios Generales (Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería, Unidad de Almacén y Unidad de Correspondencia), Oficina de Imprenta y Reproducción (Unidad de Reproducción), de acuerdo a normas y procedimientos establecidos e instrucciones de la instancia superior, a fin de garantizar el funcionamiento óptimo de las instalaciones, los materiales y suministros necesarios para el cumplimiento de planes y programas de trabajo.

Actualmente la División de Servicios Administrativos no posee un control entre el número de solicitudes recibidas y las solicitudes atendidas a lo largo del tiempo, lo que deriva en

incumplimiento de tareas y otros vicios asociados al proceso de gestión, de igual manera se carece de formatos de solicitudes estandarizados y existe poco seguimiento y supervisión a los trabajos y atenciones realizadas por el personas de las distintas oficinas.

En las solicitudes que se reciben para que estas áreas brinden atención, no existe un seguimiento que pueda hacerse de forma eficaz y rápida, sin tener que movilizarse hasta el sitio que demanda la atención, por lo que se considera necesario contar con un seguimiento oportuno y real que nos permita superar deficiencias y nos permita identificar atrasos de forma oportuna.

Se cuenta con personal que necesita actualizar sus conocimientos, por medio de capacitaciones acorde a sus funciones y contenidos de trabajo.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Cómo permitirá brindar una atención oportuna, eficiente y eficaz en los servicios ofrecidos el plan de mejora de la División de Servicios Administrativos?

#### **Preguntas orientadoras**

¿Cuál es la importancia de un plan de mejora?

¿Cuáles son los pasos para elaborar un plan de mejora?

¿Qué tan importante es la calidad en los servicios?

¿Cómo contribuye la evaluación y el seguimiento en la mejora de los servicios?

¿Cuáles son los aspectos claves para hacer efectivo el seguimiento?

¿Cuáles son los problemas que se presentan en la prestación de los servicios que brinda la D.S.A y cuáles son las posibles causas de los mismos?

¿El personal de la División de Servicios Administrativos tiene suficientes conocimientos de los procesos en los que está involucrado?

¿Los responsables poseen un dominio absoluto de las normativas y procedimientos de sus áreas correspondientes?



## **1.4 Justificación del problema**

El presente trabajo de investigación buscó en primer lugar, la identificación de la situación actual de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos, conocer si los usuarios se encuentran satisfechos con el tiempo de respuesta, con la forma en que el personal brinda la atención. De esta forma nos ha permitido observar las deficiencias y dificultades presentadas para proponer acciones correctivas como parte de un plan de mejora que para que los Responsables lo pongan en práctica y de esta manera superar los atrasos y deficiencias y dificultades en las oficinas y unidades que la conforman.

Cabe señalar, que el beneficio que se ha obtenido con este plan de mejora, no solo se reflejará a nivel interno en la División de Servicios Administrativos, sino que permitirá mejorar los tiempos de respuestas y esto brindará satisfacción a las áreas solicitantes. Permitirá en el futuro planificar ciertas tareas, mantenimientos y reparaciones que hasta el momento no se han podido planificar por falta de control.

### **Importancia del problema**

Este plan de mejora permitirá brindar al Responsable de la División de Servicios Administrativos la oportunidad de elevar la satisfacción de los Clientes Internos, por medio de acciones específicas orientadas a cada área que permita mejorar la calidad de los servicios prestados, de acuerdo a la oportunidad de mejora que cada una de estas presente.

De igual manera vendrá a agilizar los procesos del área y a su vez traerá beneficio a la Institución, elevando la eficacia y la eficiencia en los servicios que se ofrecen a todas las áreas que la conforman, ya que se brinda un servicio transversal.

Dado que el plan de mejora es un conjunto de medidas o cambios que se toman en una organización o área para mejorar su rendimiento, se pretende hacer énfasis en el seguimiento, en la supervisión, en el talento humano que conforma la División y en los tiempos de respuesta.

## **1.5 Objetivo general**

Elaborar una propuesta de plan de mejora en la prestación de servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos de la Asamblea Nacional en el periodo comprendido durante el periodo 2017, para lograr mejorar la calidad y atención en la DSA.

## **1.6 Objetivos específicos**

1. Identificar la situación actual de los Servicios que presta la División de Servicios Administrativos, mediante un cuestionario que permita conocer la percepción de los usuarios.
2. Analizar causas de los problemas en la calidad de los servicios a través de las herramientas de la calidad.
3. Elaborar un plan que permita la mejora en los servicios de la División de Servicios Administrativos, en el segundo semestre del año dos mil dieciséis.

## **1.7 Planteamiento de la hipótesis.**

La información oportuna de la solicitud de los servicios, la competencia del personal, la gestión de un programa de mantenimiento y la falta de una aplicación informática que brinde seguimiento a las solicitudes de los usuarios, son determinantes en la capacidad de respuesta de la prestación de servicios por parte de la DSA.

## **II. Capítulo II: Marco Teórico**

## 2.1 Aspectos de un plan de mejora

Para que una Institución pueda responder a los cambios que se enfrentan día a día y a los objetivos internos, sobre todo la Asamblea Nacional de Nicaragua que está en constante proceso de modernización, es necesaria la implementación de un plan de mejora, esto permitirá identificar los problemas y plantear posibles soluciones.

En este trabajo de tesis nos centramos específicamente como ya lo hemos establecido, en la División de Servicios Administrativos (DSA), por lo cual nuestra propuesta de plan de mejora, conducirá a mejorar la prestación de servicios, tiempos de respuestas, calidad de los insumos, calidad de la atención del personal, revisar debilidades en los procedimientos o posibles cuellos de botella, así como brindar un seguimiento oportuno (automatizado según lo necesario) a todas las solicitudes que se reciban.

Como nos menciona **ESCOBAR, Arturo.1996**, un plan es un documento que contempla de forma ordenada y coherente las metas, estrategias, políticas, directrices y tácticas en tiempo y espacio, así como los instrumentos, mecanismos y acciones que se utilizaran para llegar a los fines deseados. Un plan es un instrumento dinámico sujeto a modificaciones en sus componentes en función de la evaluación periódica de sus resultados.

Por lo tanto esta propuesta de plan de mejora permitirá definir mecanismos, que nos conduzcan a alcanzar los objetivos propuestos y al cumplimiento de los planes de trabajo establecidos, esto a su vez nos traerá beneficios ya que los usuarios de los servicios mejorarán la percepción que tienen actualmente y se sentirán más satisfechos con el servicio brindado.

No podemos decir que el plan de mejora sea una solución definitiva, sino es más bien un mecanismo que nos permitirá identificar riesgos, deficiencias, dificultades y amenazas dentro del entorno donde ofrecemos nuestro servicio (Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez). La mejora debe ser una actividad constante.

Para poder elaborar un buen plan de mejora, debemos involucrar a todas las personas que participen, tanto los que brindan la atención, como los que la solicitan, esto por medio de las

encuestas que realizamos logramos obtener la percepción de las personas que solicitan los servicios (usuarios).

Como planteamiento de solución en un plan de mejora, debe contener estrategias que permitan conducir a la empresa por el buen rumbo.

## **2.2. Pasos para elaborar un plan de mejora**

Para lograr la mejora continua la organización requiere desarrollar consistentemente el ciclo de la gestión efectiva que se conoce como el Ciclo PDCA y que consta de cuatro fases: Planificación, Desarrollo, Control y Ajustes. Es decir, toda actividad debe estar planificada, en base a objetivos claramente definidos y a los recursos requeridos; desarrollada en base a lo planificado, controlada mediante el seguimiento para evitar desviaciones y ajustada, de forma que garantice su cumplimiento.

Por tanto, es importante elaborar una herramienta en donde se identifique el paso a paso de cómo elaborar un Plan de Mejora, con el objetivo de impulsar una gestión de calidad orientada a resultados, para garantizar productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

La elaboración del Plan de Mejora debe responder a preguntas, tales como: ¿Qué se debe incluir? ¿Quién o quiénes deben ser involucrados? ¿Dónde se va a desarrollar (cuáles unidades o áreas están afectadas)? ¿Cómo se va a desarrollar o se ejecutarán las acciones? ¿Cuándo o en qué período de tiempo se llevará a cabo (inicio-fin)? ¿Por qué es necesario realizar tales o cuales acciones? ¿Cuánto cuesta implementar el plan en términos operativos (recursos materiales, financieros, humanos, tecnológicos, otros)?

En base a estas preguntas, el Plan de Mejora se compone de las siguientes fases:

#### **FASE 1:**

##### **➤ Conformar el Equipo de Mejora.**

El Equipo de Mejora es el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado, por miembros del comité de evaluación, el cual debe incluir miembros del Comité de Calidad, personal directivo, técnicos o profesionales de las áreas o procesos que requieren ser mejorados, de entre los cuales, debe elegirse un Coordinador, que será el líder de todo el proceso, quien procurará los recursos que sean necesarios, los asignará y realizará las gestiones pertinentes para superar los obstáculos que se vayan presentando.

##### **➤ Elaborar el Plan.**

La elaboración del Plan incluye, además de las acciones o actividades a ejecutar, los responsables de su ejecución, una breve descripción de la mejora a realizar, los plazos para su ejecución y los indicadores de seguimiento.

##### **➤ Identificar y seleccionar las áreas de mejora.**

De las áreas de mejora identificadas en el proceso de evaluación, el plan debe contener una selección jerarquizada de aquellas que sean consideradas prioritarias, tomando en cuenta su importancia, en relación a la misión, visión y objetivos estratégicos de la entidad y las disponibilidades existentes o que se puedan obtener, ya que es difícil poder abordar todas las áreas de mejoras detectadas.

Para ayudar en este proceso, es recomendable hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Por qué se está produciendo?
3. ¿Quién o qué lo está causando?

➤ **Detectar las principales causas raíz de cada problema o área de mejora identificada:**

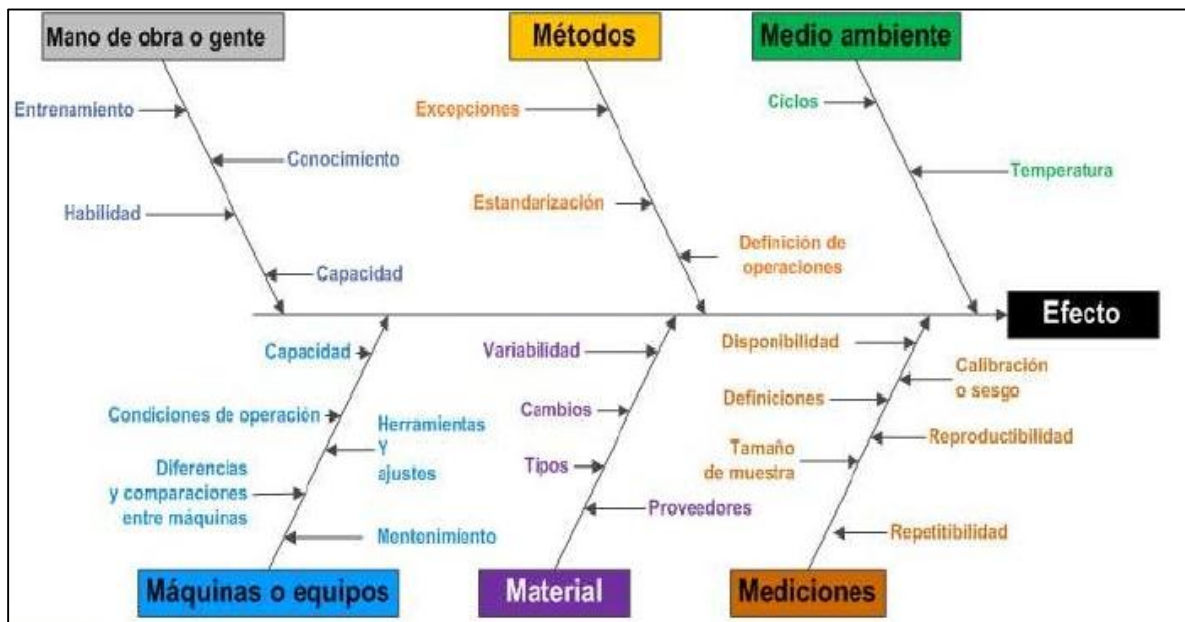
Una vez identificado el problema o área de mejora, es necesario conocer las posibles causas que lo originan y seleccionar las alternativas más apropiadas para su solución.

Existen diversas herramientas y técnicas de análisis que se pueden aplicar, entre las más comunes están:

- **Análisis FODA:**

Es un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades internas; así como de las amenazas y oportunidades del entorno, en relación al problema (producto o servicio).

- **Diagrama causa – efecto, Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado:**



**Fuente:** Guía para la elaboración e implementación de un plan de mejora institucional

El Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores (causas) que pueden ocasionar un efecto o fenómeno determinado (resultado específico). Una especie de espina central que

representa el problema a analizar. Centra la atención de todos los componentes del grupo en el problema.

- El árbol del problema o Diagrama del Árbol:

Es una representación gráfica que muestra el despliegue de todos los factores o elementos que contribuyen a un efecto u objetivo de forma ordenada y precisa.

- La Lluvia o Tormenta de ideas:

Es una técnica de grupo para generar ideas nuevas o innovadoras sobre un determinado tema, en un ambiente relajado, en el que cada persona del grupo puede aportar una idea de cualquier índole, que estime conveniente para el caso tratado. En principio todas las ideas son válidas y en un análisis posterior se determinará la calidad de las ideas expuestas y se elaborará una lista de las ideas seleccionadas.

#### ➤ **Formular el objetivo.**

Una vez identificadas las causas del problema, se debe tomar la decisión de por dónde empezar a mejorar y en base a ello, formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución, tomando en cuenta que los mismos deben cumplir las siguientes características:

- Viables: posibilidad de ser cumplidos.
- Cotejables: en tiempo y grado de cumplimiento
- Flexibles: susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial.
- Comprensibles: cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir.
- Obligatorios: Voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución.



## **FASE 2:**

### **➤ Desarrollo del Plan de Mejora.**

La fase de desarrollo está relacionada con la ejecución del plan de acciones y el entrenamiento necesario para su puesta en marcha e involucra la asignación de tareas y responsabilidades a los miembros del equipo, la asignación de recursos (materiales, económicos, humanos y tecnológicos), la recolección, análisis y aplicación efectiva de la información para la solución del problema o resolución de la mejora; así como la elaboración del cronograma de implementación.

## **FASE 3:**

### **➤ Seguimiento del Plan de Mejora.**

El seguimiento al Plan de Mejora implica hacer una revisión periódica de los avances logrados en su desarrollo, en término de indicadores y resultados; y también de las dificultades que se han presentado.

Durante la revisión, cada responsable de una o más actividades o acciones, deberá rendir un informe al Coordinador del Equipo, quien a su vez, habrá de hacer la retroalimentación correspondiente e informar a los demás involucrados, así como a las autoridades, el nivel de cumplimiento del mismo.

### **➤ Aplicación del Ciclo PDCA en la Solución de Problemas o Áreas de Mejora.**

El ciclo PDCA comprende las fases de la gestión orientada a resultados o a la mejora continua, en la cual P corresponde a la fase de Planificación, D a la fase de implementación o desarrollo, C a la fase de control y verificación para los ajustes necesarios y A, a la fase de ajustes y correcciones.

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas/organización una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costos, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la participación del mercado y aumentando la rentabilidad de la empresa u organización.

#### **FASE 4:**

##### **➤ Elaboración del Informe de Implementación del Plan.**

En base a los informes generados por cada responsable, el Coordinador del Equipo de Mejora elaborará un informe global del proceso realizado, en base al siguiente contenido: Introducción, Integrantes del Equipo con las responsabilidades que le fueron asignadas, las fases del proceso realizado y la duración del mismo, los recursos económicos utilizados, los indicadores o productos que fueron alcanzados, una breve explicación de los inconvenientes durante el proceso y los anexos que fueran necesarios.

### **2.3 Conceptos Generales**

No podemos hablar de un plan de mejora en los servicios, sin hablar de calidad en los servicios, pero primeramente debemos hablar de calidad, ya que la calidad en todo lo que hacemos es indispensable y sumamente importante, de manera que a continuación citaremos a dos autores que nos han hablado acerca de lo que es la calidad:

**(KAORU ISHIKAWA 1915 -1989)** nos dice “De manera somera calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.”

**(PHILIP B. CROSBY 1926- 2001)** nos enseña que “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad”.

La idea principal que aporta **Crosby (1987)** es que la calidad no cuesta, lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad. Y entiende que la principal motivación de una empresa es alcanzar la cifra de cero defectos. Su lema es: “Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

En resumen, podemos decir que calidad es: Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

Por otra parte, siendo una de las razones principales de la División de Servicios Administrativos, garantizar el buen funcionamiento, la logística y los insumos en todo el Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, debemos abordar el concepto de servicios, lo cual nos permitirá conocer más a fondo el significado.

Primeramente debemos mencionar que los Servicios debido a su propia naturaleza, son diferentes de los bienes tangibles, tanto en la forma en que son producidos, consumidos y en la forma que deben ser evaluados.

**(KOTLER Y ARMSTRONG 1989)** definen un servicio, como “una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible y no resulta de la posesión de alguna cosa. Esta definición permite distinguir los servicios de los productos, los cuales son normalmente tangibles, pueden ser fabricados por adelantados y transmiten posesión.

En relación a lo anterior, el concepto servicio es aplicable a un amplio rango de actividades. Así por ejemplo los servicios pueden estar basados en equipos, como el caso de los servicios telefónicos, o basados en las personas, como en el caso del servicio prestado por un estilista **(Kotler, 1991)**.

Si se mejora la calidad del servicio podemos afirmar que nuestro tiempo de respuesta también va a mejorar, ya que mejora nuestra productividad.

En otras palabras, el servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico.

Se considera importante mencionar los siguientes conceptos para el desarrollo de esta investigación, los mismos se abordaran debido a su implicancia en el tema y se desarrollaran adecuados al enfoque administrativo dentro de la División de Servicios Administrativos:

Según la norma **ISO 9000 2005**, **eficacia** es el grado en que se realiza las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

De igual manera la norma ISO 9000 2005 nos dice que **eficiencia** es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

Se conoce como **gestión**, la acción y efecto de gestionar y administrar de una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación. **“Gestión” s/f. En significados.com. Disponible en: <http://www.significados.com/gestión/> [Consultado el 03 de agosto a las 10:00 a.m.]**

Cuando se habla de **control de gestión** como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados. Se hace evidente que todas las áreas de la División de Servicios Administrativos, deben retroalimentar a diario al Responsable de la misma, ya que de esta manera se optimizaran los recursos para atender las demandas que se presentan.

Se debe ver la **evaluación** como un ejercicio selectivo que intenta medir de manera sistemática y objetiva los progresos hacia un efecto y su realización. La evaluación no debe practicarse como un acontecimiento aislado, sino como un ejercicio que implica análisis de alcance y profundidad diferentes, debe llevarse a cabo en distintos momentos como respuesta a las necesidades cambiantes de conocimiento y aprendizaje durante el proceso de conseguir un determinado efecto.

El **seguimiento** dentro de la División de Servicios Administrativos debe ser una función continua cuyo principal objetivo sea proporcionar al Responsable y a los principales involucrados, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados, dar seguimiento de la calidad del servicio brindado y de los tiempos de respuesta.

Se entiende por seguimiento a la observación, registro y sistematización de los resultados del monitoreo en términos de los recursos utilizados, las metas intermedias cumplidas, así como

los tiempos y presupuestos previstos, las tácticas y la estrategia, para determinar cómo está avanzando el proyecto en su conjunto y qué ajustes se deben realizar **(Quintero, 1995)**.

**Urzúa (2004)** plantea que el seguimiento es una acción permanente a lo largo del proceso de los proyectos, permite una revisión periódica del trabajo en su conjunto, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como de su eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Es de vital importancia que el seguimiento se realice como una parte integrante del proyecto, acordada con los responsables de la gestión, para que no suceda como una mera supervisión. Recordemos que la función del seguimiento consiste en aportar aprendizaje institucional y no en emitir dictámenes sobre resultados de un proceso.

## **2.4 Características del seguimiento**

- Establece indicadores de desempeño de acuerdo a los recursos disponibles, al tiempo, el o los responsables de sus resultados y los medios de verificación.
- Permite dar pertinencia, coherencia y eficacia al Plan de Mejora.
- El seguimiento proporciona datos e información confiable y útil, permitiendo las adecuaciones necesarias al Plan Operativo Anual. Este proceso permite la toma de decisiones y el control de logros sobre la base de indicadores que evidencian el nivel de los objetivos alcanzados. Revista Vinculando, (2010). Seguimiento y monitoreo, procesos claves en el éxito de los Proyectos de mejoramiento educativo.

Tomando en cuenta que la División de Servicios Administrativo es un sistema que funciona en conjunto con todas las oficinas y unidades que la integran, se hace necesario definir el término **sistema**, J. d Rosnay (1975), lo define como un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Es importante tomar en cuenta que existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad, los cuales citamos a continuación:

## **2.5 Aspectos claves para hacer efectivo el seguimiento:**

Es indispensable realizar un seguimiento efectivo que sirva de base a una evaluación de calidad, por esto es necesario (Urzúa, 2004):

- Integrar un DIAGNÓSTICO o LÍNEA DE BASE que sirva para identificar las expectativas, hipótesis, supuestos y resultados esperados. La línea de base es el punto de referencia contra el cual evaluaremos las informaciones obtenidas.
- Establecer los indicadores de cada caso, ya sea cobertura, eficacia, eficiencia, efectividad o proceso. Los resultados esperados son el germen de los indicadores, en estos se describe un punto de referencia que será reflejado en una medida estadística para cada caso. Es importante que en la definición de los indicadores participen los encargados de la gestión del proyecto y los aliados estratégicos involucrados formalmente.
- Programar el seguimiento conforme a plazos pertinentes y convenientes acordados con los encargados de la gestión de cada proyecto.
- Compartir en equipo el análisis de la información resultante, con la participación de los encargados de la gestión y los aliados estratégicos.
- Destinar recursos específicos a las actividades programadas para el seguimiento.
- Definir los plazos y los medios para la difusión de la información, así como las audiencias principales que deberán conocerla.

Además debemos tener en claro que en todo plan de mejora se debe buscar la eficacia y la eficiencia en la prestación de servicios y en la atención al personal, por lo que haremos referencia al concepto de ambos, según la norma ISO 9000 2005.

### **III. Capítulo III: Marco Metodológico**



### **3.1 Tipo de Investigación**

La presente investigación es descriptiva analítica, ya que realizaremos encuestas por medio de cuestionarios que nos permitan cuantificar las percepciones de los usuarios, así mismo aplicaremos entrevistas.

### **3.2 Operacionalización de las variables**

En la encuesta que se aplicará a 34 colaboradores de la Institución evaluaremos procesos que se desarrollan en las distintas oficinas y unidades que conforman la División de Servicios Administrativos, estos según los servicios que se prestan en cada una de ellas.

De igual manera se eligieron cinco variables para evaluar estos procesos, en las cuales elegimos las mismas en todos los casos, como son: Calidad del servicio, capacidad y relaciones humanas con el personal, seguimiento a solicitudes, procedimientos y tiempos de respuestas

### **3.3 Población y muestra**

Para el desarrollo de esta investigación, se seleccionó personal que labora dentro del Complejo Legislativo Comandante Carlos Núñez Téllez.

El tamaño del universo que se tomará para realizar la encuesta es de 98 áreas de las cuales se tomará una muestra de 34 áreas con el personal a cargo para aplicarles la encuesta. De igual manera se aplicaran encuestas (cinco) a personal directivo y responsables de Oficina.

Este personal puede oscilar entre los 30 y 65 años de edad y se encuentran ubicados físicamente tanto en áreas sustantivas, como en áreas de apoyo dentro de la Institución.

Entre los encuestados existe personal profesional, que ocupan cargos de Responsables de Oficina, Secretarios Legislativos, Jefes de Despacho, Asistentes de División, Asistentes

Parlamentarias y Secretarias, ya que estas personas son las encargadas de realizar las solicitudes, que requieren las áreas donde están ubicadas. (Ver listado en anexo N°5.).

En el caso de las entrevistas se realizarán a personal directivo de las áreas involucradas, así como a los Responsables de Oficina y Unidades. (Ver listado en anexo N°6).

El tamaño de la muestra se calculó de la siguiente manera:

$n =$	$\frac{98 \times 2.6896 \times (0.95(0.05))}{(97 \times 0.0025) + 2.6896 \times 0.095 \times 0.05}$	$=$	$\frac{12.52}{0.2425 + 0.127756}$	$=$	$\frac{12.52}{0.37026}$	$=$	33.81	<b>34</b>
-------	---	-----	-----------------------------------	-----	-------------------------	-----	-------	-----------

El tamaño de la muestra está delimitado por los objetivos del estudio y las características de los involucrados, además de los recursos y el tiempo de que se dispone para realizar esta tesis.

Se ha tomado en cuenta al personal del Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez, de distintas áreas, como son: Comisiones, Oficinas, Divisiones Generales, Específicas y Unidades. De este universo se tomó una muestra de 34 personas, para lo cual se seleccionó áreas que hacen mayor uso de los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos.

### 3.4 Técnicas de recolección de datos

**Encuestas:** Las encuestas serán realizadas de manera personal e individual, para poder obtener información más clara y precisa. Por medio de una visita personal al encuestado, para esto previamente se acordará la cita

Se tomaron los principales procesos de cada una de las Oficinas y Unidades que integran la División de Servicios Administrativos, pidiéndoles a los encuestados que den valor en una escala del uno al cinco. (Ver encuesta en Anexo N°7)

Entre los encuestados existe personal profesional, que ocupan cargos de Responsables de Oficina, Secretarios Legislativos, Jefes de Despacho, Asistentes de División, Asistentes

Parlamentarias y Secretarias, ya que estas personas son las encargadas de realizar las solicitudes, que requieren las áreas donde están ubicadas.

**Entrevistas:** En las entrevistas realizadas al personal directivo se abordaron seis preguntas, se les explicó previamente los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, para que ellos nos expresaran cuál es su percepción de cómo están hoy en día brindando los servicios, conocer cuáles son las limitantes que tienen en la realización de sus procedimientos y tareas, que piensan que necesitan para mejorar. (Ver guía de entrevista en anexo N°8)

**Revisión documental:** De igual manera se revisaron manuales de función de las distintas áreas, planes de trabajo, descripciones de puestos, reglamentos de la Oficina de Mantenimiento, de la Oficina de Transporte y de la Unidad de Almacén y Suministro, de igual manera se revisó documento elaborado por un consultor en el año 2014 relacionado a los procesos institucionales.

De igual manera se revisaron todos los distintos tipos de formatos que tiene la División de Servicios Administrativos.

### **3.5 Técnicas de análisis**

El procesamiento de los datos obtenidos por medio de la encuesta se realizó a través de Microsoft Excel, se eligió este programa ya que permite de forma ágil procesar las encuestas para su posterior análisis.

Para el análisis de la presente investigación se eligieron técnicas de análisis estadísticos entre ellos el diagrama de espina de pescado, también llamado diagrama de Ishikawa o de causa y efecto, ya que se considera como la herramienta más idónea para el análisis de la información obtenida a partir de las encuestas realizadas para este plan.

## **IV. Capítulo IV: Análisis y Resultados**

## **IV. Análisis de Resultados**

La encuesta consta de tres incisos: I) Datos generales, II) Preguntas Generales y III) Evaluación.

Se realizaron un total de treinta y cuatro (34) encuestas, dentro de los 34 encuestados un total de 27 pertenecen al sexo femenino y un total de 7 pertenecen al sexo masculino.

### **Datos Generales (I de la encuesta)**

La ubicación física de los entrevistados es la siguiente: 12 en el Edificio General Benjamín Zeledón, 11 en el Edificio General José Dolores Estrada, 1 en Edificio Mártires 22 de Enero de 1967, 4 en el Edificio Presbítero Tomás Ruíz, 2 en Oficinas Adyacentes y 4 que no definieron su ubicación.

Se evaluaron tres oficinas y cuatro unidades que componen la División de Servicios Administrativos, no se evalúa la Oficina de Servicios Generales, porque se están evaluando las Unidades que pertenecen a la misma:

- A. Oficina de Mantenimiento.
- B. Oficina de Transporte.
- C. Oficina de Imprenta.
- D. Unidad de Reproducción.
- E. Unidad de Correspondencia.
- F. Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería.
- G. Unidad de Almacén y Suministro.

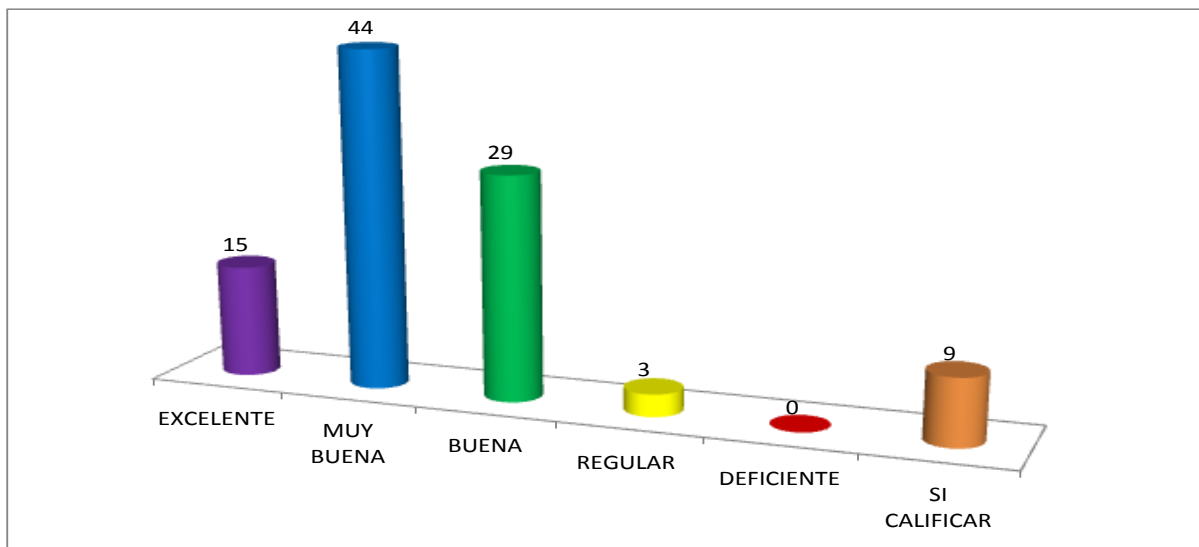
### **Preguntas Generales (II de la encuesta)**

Evaluando un total de quince procesos pertenecientes a esta División.

A la pregunta ¿Cómo calificaría Usted la atención de la División de Servicios Administrativos?

Del total de los 34 encuestados, 5 personas (15%) la califican como Excelente, 15 personas (44%) lo califican como Muy Bueno, 10 personas (29%) la califican como Bueno, 1 persona (3%) como Regular, 0 personas como Malo y 3 personas (9%) No calificaron. A continuación representación gráfica de estos resultados.

**GRAFICO NO.1**  
**CALIFICACION DE LA ATENCION DE LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

A la pregunta, favor indicarnos la frecuencia con la que utiliza los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos, respondieron de la siguiente manera:

Las Oficinas y Unidades que cuentan con mayor demanda de servicios según los encuestados son las siguientes:

Oficina de Mantenimiento, Unidad de Correspondencia y Unidad de Almacén y Suministro con un 97.06 % de frecuencia, respectivamente.

Seguidos por:

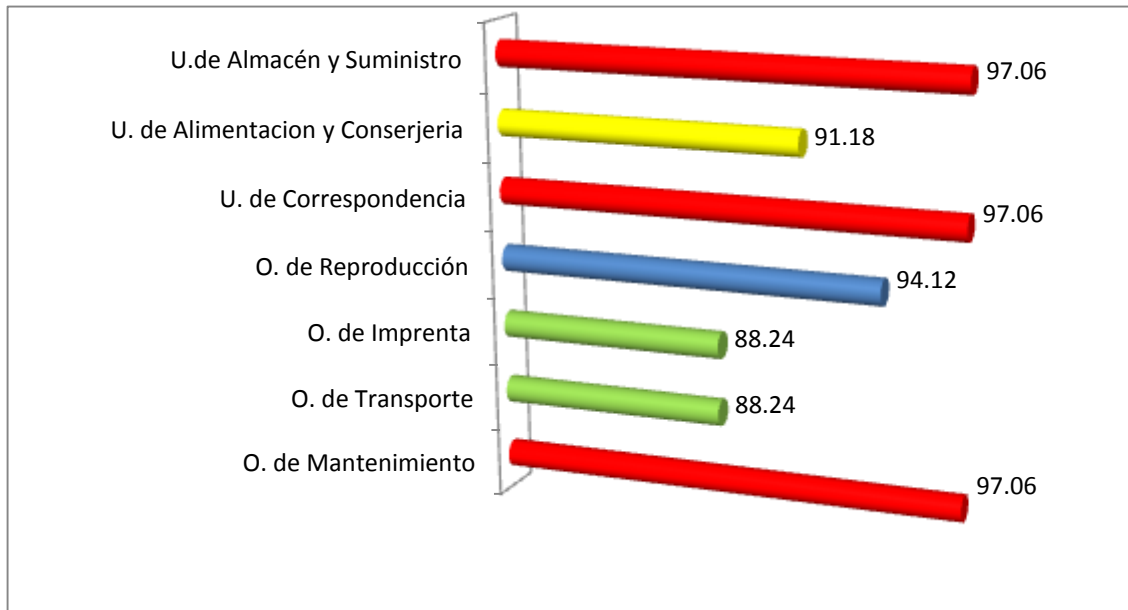
Unidad de Reproducción con un 94.12%.

Unidad de Alimentación y Conserjería con un 91.18%.

Oficina de Transporte y Oficina de Imprenta con un 88.24%, respectivamente.

A continuación representación gráfica de estos resultados.

**GRAFICO NO.2**  
**FRECUENCIA DE USO DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA DIVISION DESERVICIOS**  
**ADMINISTRATIVOS**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

El tercer punto de la encuesta corresponde a la evaluación de cinco variables en cada uno de los procesos (en total 15) que brindan las diferentes Oficinas y Unidades que conforman la Dirección de Servicios Administrativos, respectivamente, estas cinco variables son:

1. Calidad del Servicio.
2. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.
3. Seguimiento a la Solicitud.
4. Procedimientos.
5. Tiempos de Respuesta.

La evaluación de estas variables será en una escala del 1 al 5, explicándole a los encuestados la equivalencia siguiente:

- 1= Malo
- 2= Regular
- 3=Bueno
- 4= Muy Bueno
- 5= Excelente

## **Evaluación (III de la encuesta)**

### **Oficina de Mantenimiento**

En esta Oficina fueron evaluados dos procesos:

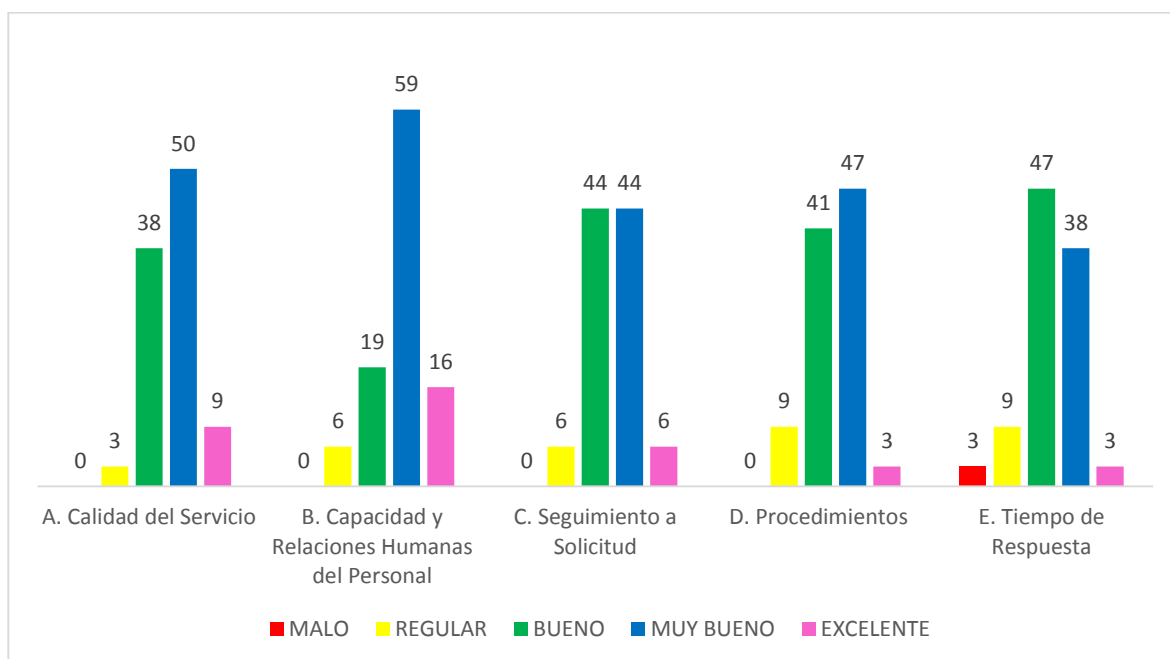
No. 1 Programación y ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes Muebles e inmuebles.

No. 2. Ejecución y supervisión de la construcción, reparación, remodelación o ampliación de obras mayores en las Instalaciones físicas.

De acuerdo a las encuestas la evaluación del proceso **No. 1 Programación y ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes Muebles e inmuebles**, su representación gráfica es la siguiente.



**GRAFICO NO. 3**  
**OFICINA DE MANTENIMIENTO.**  
**EVALUACION DE LA PROGRAMACION Y EJECUCION DE MANTENIMIENTOS**  
**PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES**  
**EXPRESADO EN (%).**



**Fuente: Elaboración Propia**

Al evaluar el Proceso **No. 1. Programación y Ejecución de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Bienes Muebles e inmuebles**, un total de 32 personas respondieron sobre este proceso. Se observa de manera general que la concentración de las respuestas en las diferentes variables que fueron evaluadas en su mayoría como Muy Buena, los usuarios perciben de manera general el servicio prestado como Muy Bueno.

Al evaluar la Calidad del Servicio un 3% de las personas que respondieron sobre este procedimiento la considera Regular, un 38% la evalúa como Buena, un 50% lo considera Muy Bueno y solamente un 8% la considera Excelente, de acuerdo a la sugerencia de los encuestados se debe mejorar la calidad la calidad de los materiales que se adquieren a fin de que las reparaciones sean de calidad y duraderas.

En cuanto a la Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, solamente un 6% considera que es Regular, un 19% lo considera Muy Bueno, en esta variable un 59% de los que respondieron la consideran como Muy Buena y un 16% lo considera como Excelente, aunque esta variable presenta resultados mejores en comparación con la Calidad del Servicio, las encuestas indican que se tiene que mejorar la actitud de algunos colaboradores, debido a la falta de voluntad para atender los trabajos con prontitud, también se necesita mejorar las capacidades del personal.

El Seguimiento a la Solicitud está calificado en un 6% como Regular, un 44% como Bueno, un 44% como Muy Bueno y un 6% como Excelente, los resultados indican que se tiene que mejorar el seguimiento a las solicitudes, en cuanto a la supervisión in situ de los trabajos. Mejorar la coordinación para darle seguimiento a las solicitudes, sugieren elaboración de planes de mantenimiento preventivo, para evitar que los bienes muebles e inmuebles se dañen. Mejorar el seguimiento a las solicitudes en cuanto a tiempo de anticipación, primero en entrar primero en salir. Mejorar controles para garantizar mantenimiento de equipos. Brindar seguimiento a las instalaciones. Para evitar que estén dañadas por largos periodos de tiempo. Elaborar un Plan de mantenimiento, de acuerdo a lo que se necesita mejorar en la Institución y darle seguimiento al mismo y no esperar que le lleguen las solicitudes. Crear un sistema informático de seguimiento de acuerdo a prioridades.

En la evaluación de los Procedimientos se observa que un 50% evalúa esta variable de regular a buena y el otro 50% lo evalúa de Muy Bueno a Excelente. Consideran necesario que se presten las condiciones para que brinden su trabajo proveyéndoles las herramientas necesarias para que realicen su trabajo. Agilizar las compras de materiales. Mejorar los canales de comunicación. Mejorar la coordinación para mayor eficacia en los servicios brindados.

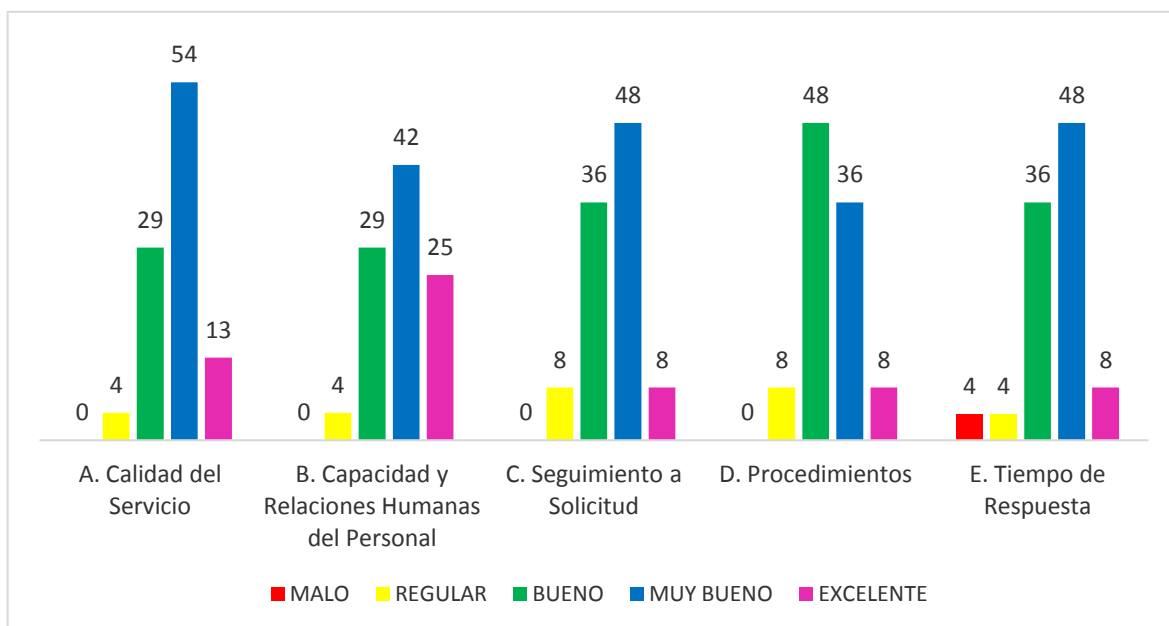
Los Tiempos de Respuesta es la variable que están evaluando más baja, se observa que un 3% de los que evaluaron consideran que los Tiempos de Respuesta son malos, un 9% afirman que son Regular, un 47% lo evalúa como Bueno, en menor porcentaje un 38% lo considera Muy Bueno y solamente un 3% lo considera Excelente. Al respecto como sugerencia los encuestados recomiendan que se atiendan con mayor agilidad los servicios brindados. Dar

prioridad a las solicitudes primera en entrar primera en salir. Garantizar los materiales para los trabajos en tiempo y forma.

En general en este Proceso es bajo el porcentaje de personas que evalúan en la calificación Excelente las cinco variables en estudio, por lo que es conveniente realizar un Plan de Mejora Las variables que obtienen un porcentaje más bajo de satisfacción al ser evaluadas son Seguimiento a la Solicitud, Procedimientos y Tiempo de Respuesta.

**En cuanto al proceso No 2. . Ejecución y supervisión de la construcción, reparación, remodelación o ampliación de obras mayores en las Instalaciones físicas.** Un total de 25 personas responden sobre este proceso. A continuación se muestra el gráfico que contiene los valores de la Evaluación realizada por los encuestados que utilizan este tipo de Servicio.

**GRAFICO NO. 4**  
**OFICINA DE MANTENIMIENTO.**  
**EVALUACION DE LA EJECUCION Y SUPERVISION DE LA CONSTRUCCION, REPERACION,**  
**REMODELACION O AMPLIACION DE OBRAS MAYORES**  
**EXPRESADO EN (%).**



**Fuente: Elaboración Propia**

Cabe mencionar que la Oficina de Mantenimiento juega un papel de Supervisión en este proceso, ya que se subcontratan este tipo de trabajos. Se observa de manera general que la concentración de las respuestas en las diferentes variables que fueron evaluadas se concentra en el valor 4 (Muy Bueno), lo cual significa que la percepción de los usuarios sobre este proceso en esta área en su mayoría es Muy Buena.

De la calidad del Servicio un 4% opina que es regular, un 29 % la considera como buena, sin embargo existe un 54 % de los que respondieron que la consideran buena y un 13 % que la considera excelente, al respecto opinan que para mejorar la calidad que tiene este Servicio, se tiene que tener en cuenta la magnitud del trabajo a realizar, ya que si está atenta contra la salud y seguridad de los funcionarios, sugieren realizarlo en horas no hábiles.

En cuanto a la Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, un 4% lo considera Regular, un 29% lo considera Bueno, 42% Muy Bueno y 25% lo considera excelente.

En el Seguimiento de la Solicitud, se observa que un 8% lo considera Regular, un 36% lo considera Bueno, un 48% Muy Bueno y un 8% Excelente, se observa que existe sugerencias para que se realice la Supervisión y seguimiento de estos Servicios, por parte del Supervisor a fin de verificar que los trabajos sean hechos.

Los resultados de la evaluación de la Variable Procedimientos, fueron los siguientes: 8% lo considera como Regular, un 48% lo considera Bueno, un 36% Muy Bueno, solamente un 8% lo considera como Excelente.

La variable Tiempo de Respuesta un 4% lo considera malo, otro 4% lo considera Regular, un 36% evalúa que son Buenos los tiempos de Respuesta y un 48% lo considera como Muy Bueno y un 8 % considera que el tiempo de respuesta es Excelente, al respecto sugieren que se dé una respuesta más rápida a las solicitudes de remodelaciones, porque es la imagen de la Institución la que está en juego.

En este proceso la variable que obtuvo menores resultados en su evaluación, fue los Procedimientos, porque los encuestados tienen la percepción de que no se cumplen con las

medidas de seguridad y procedimientos para realizar este tipo de obras, de tal manera que no afecte ni la salud ni la seguridad de los funcionarios.

## Oficina de Transporte:

De la Oficina de Transporte se evaluaron tres procesos:

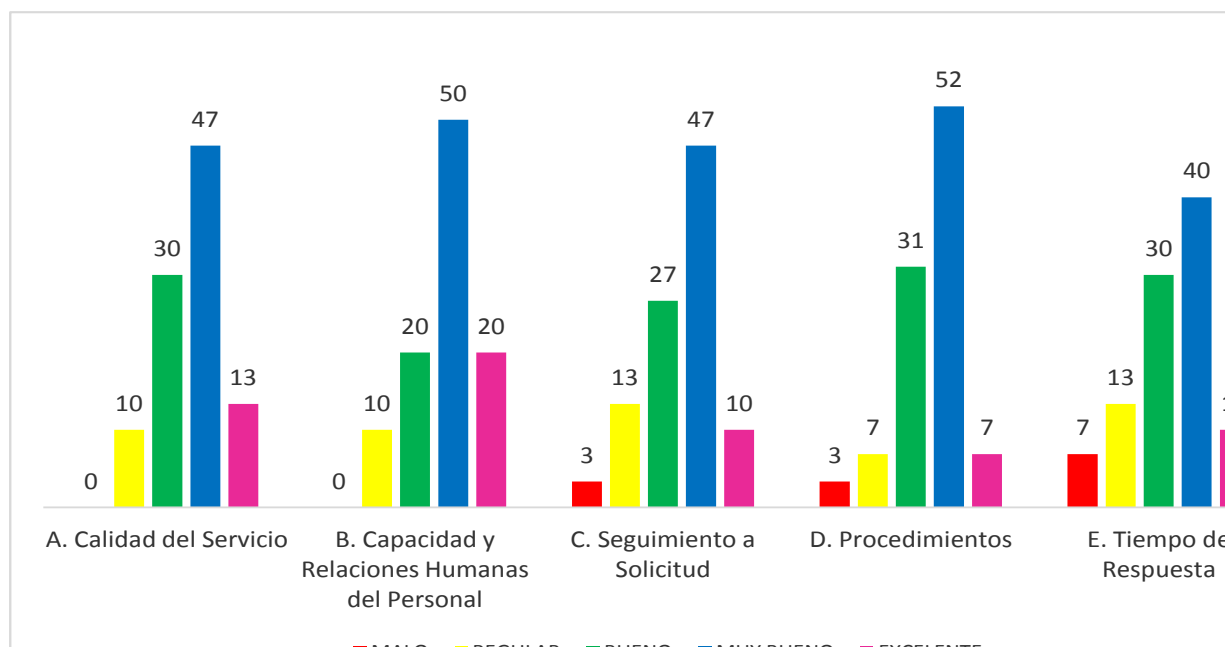
No.1 Programación y atención de solicitudes de servicio de transporte

No.2 Mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular Institucional

No.3 Gestión de reclamo de seguro por accidente vehicular

De la evaluación **Proceso No. 1, Programación y atención de solicitudes de servicio de Transporte**, la representación gráfica es la siguiente.

**GRAFICO NO. 5**  
**OFICINA DE TRANSPORTE**  
**EVALUACION DE LA PROGRAMACION Y ATENCION DE LAS SOLICITUDES DE**  
**SERVICIO DE TRANSPORTE**  
**EXPRESADO EN (%)**



Fuente: Elaboración Propia

Al evaluar este proceso de manera general, los porcentajes de la evaluación de las cinco variables en estudio se encuentran concentrados como Muy Bueno. Un total de 30 personas respondieron sobre este Servicio.

Cuando evaluamos la Calidad del Servicio, de acuerdo al cuadro de selección múltiple se observa que un 10% de las personas que respondieron lo califica como Regular, un 30% considera que la calidad del Servicio es Buena, un 47% la considera como Muy Buena y en menor porcentaje con un 13% consideran que es Excelente.

Sin embargo los encuestados sugieren que se debe mejorar el mantenimiento de las unidades, ya que eso influye en la prestación del Servicio, pues los vehículos presentan fallas mecánicas durante las giras de trabajo, otra sugerencia es realizar la renovación de la flota vehicular a fin de que se preste un Servicio de Calidad. También sugieren elaborar un plan de mejoramiento de la flota vehicular con la finalidad de garantizar y brindar buen servicio a los usuarios, así como invertir en nuevos microbuses o buses que se utilizan para viajes al interior.

Capacidad y Relaciones Humanas del Personal: En este aspecto un 10% de los usuarios de este Servicio que respondieron la encuesta considera que esta variable es Regular, un 20% lo considera como Buena, un 50% como Muy Buena y un 20% como Excelente, se puede observar que un 70% de las respuestas se encuentran oscilando entre Muy Bueno y Excelente, parte de los encuestados consideran esta variable como Regular, debido a que consideran como oportunidad de mejora la disponibilidad de los conductores para colaborar en las giras de trabajo, ser más serviciales. También consideran que es conveniente ampliar el equipo de trabajo para poder dar respuesta a las solicitudes, pues se carece de talento humano.

La variable Seguimiento a la Solicitud, es evaluada en un 3% como Mala, un 13% la considera Regular, 27% Buena, 47% Muy Buena y 10% Excelente.

En este aspecto los encuestados sugieren que se debe realizar chequeos previos a los vehículos antes de las visitas fuera de Managua para que tengan un buen desempeño y no presenten problemas, dar seguimiento a los requerimientos de este servicio, supervisar y llevar un registro y programación para próximos requerimientos de flota vehicular, verificar el

cumplimiento del servicio, informar a los usuarios cómo va el estado de la solicitud y no que los usuarios sean los que estén pendientes y llamando a cada momento al área que presta el Servicio.

Existe una primera etapa de un sistema para registrar las solicitudes de transporte, pero no se está utilizando, sugieren revisar por qué no se le ha dado el uso debido a este pequeño sistema que facilitaría el seguimiento a las solicitudes. También sugieren realizar un plan de atención conforme a solicitudes recibas y de acuerdo a prioridades, estableciendo fechas límites de solicitud.

Procedimientos: la evaluación que brindaron a esta variable es la siguiente, 3% considera que son Malos, un 7% consideran que son Regular, seguido de un 31% que los evalúa como Bueno, un 52% Muy Bueno y tan solo un 7% los considera Excelente.

Sugieren mejora en la forma en que se presta el servicio, optimizando la retroalimentación hacia los usuarios, dándoles a conocer quién será el conductor asignado y el vehículo asignado, así como cualquier cambio de vehículo u otro aspecto al momento de prestar el servicio, que se eviten los cambios de última hora, una vez que los vehículos ya hayan sido asignados y los usuarios ya estén acomodados. En conclusión mejorar la comunicación con los solicitantes del servicio, para dar los detalles de la prestación del servicio.

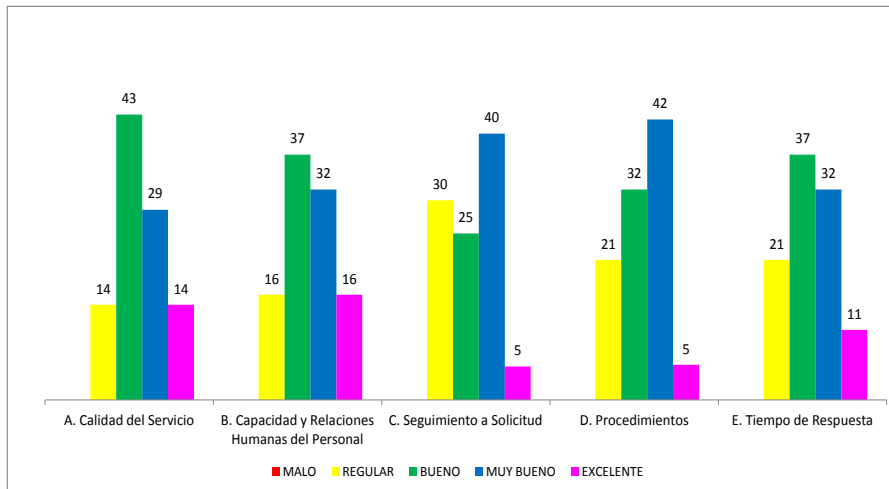
Sugieren además que el Responsable de la Oficina de Transporte tenga la potestad para brindar el Servicio en los casos de urgencia, sin la autorización de los jefes superiores (Dir. Gral. De Asuntos Administrativos, Dir. De Servicios Administrativos) cuando se presente el caso que ellos no estén disponibles. También sugieren la mejora del aprovisionamiento de combustible, pues a veces no se presta el servicio, porque los vehículos se encuentran sin combustible.

Tiempo de respuesta: la evaluación que se dio a esta variable es la más baja, de acuerdo a los siguientes resultados: Un 7% lo considera malo, un 13% Regular, un 30% Bueno, un 40% Muy Bueno y un 10% Excelente. El 50% de las respuestas está concentrado entre Malo, Regular y Bueno y el otro 50% entre Muy Bueno y Excelente. En este sentido se tiene que

trabajar en mejorar el tiempo de respuesta, ya que los encuestados sugieren disponer de personal suficiente, disponer de flota vehicular suficiente para brindar el servicio en su debido tiempo, disponibilidad de vehículos para cubrir actividades de última hora.

Al evaluar el **Proceso No.2 Mantenimiento preventivo y correctivo del parque vehicular Institucional**, la representación gráfica es la siguiente:

**GRAFICO NO. 6**  
**OFICINA DE TRANSPORTE**  
**EVALUACION DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DEL PARQUE**  
**VEHICULAR**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un total de 21 (veinte y un) personas respondieron sobre este Servicio. La evaluación de las cinco variables para este proceso a diferencia del proceso anterior, tiene un alto porcentaje de encuestados que están calificando el desempeño de estas variables como Regular y de igual manera un alto porcentaje que lo califican como Bueno, como es el caso de la Calidad del Servicio (14% Regular, 43% Bueno), Capacidad y Relaciones Humanas del Personal (16% Regular y 37% Bueno), Seguimiento a la Solicitud (30% Regular, 25%



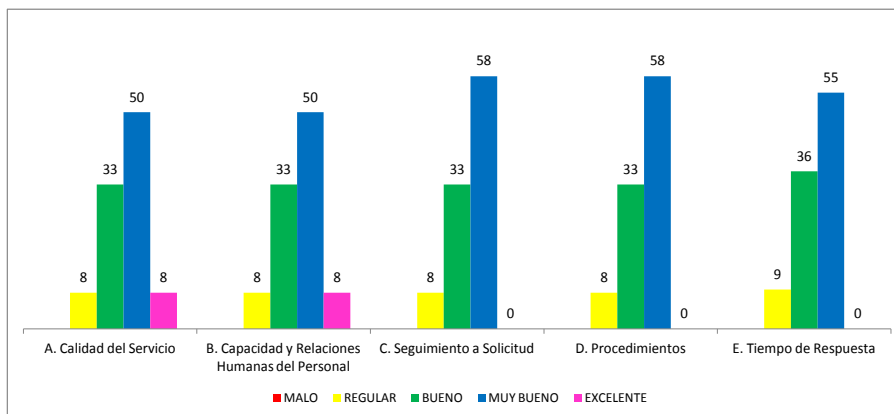
Bueno), Procedimientos ( 21% Regular, 32% Bueno), Tiempos de Respuesta (21% Regular y 37% Bueno).

Por lo tanto este Proceso se considera como el punto débil del área de Transporte, además de que influye directamente en el proceso anterior (**programación y atención de solicitudes de servicio de transporte**), porque si no se brinda un adecuado mantenimiento a la flota vehicular y no se cuenta con vehículos en buen estado, no es posible atender las solicitudes de transporte satisfactoriamente. Para superar este problema los encuestados brindan las siguientes sugerencias:

- Calidad del Servicio: Al respecto los encuestados sugieren que se debe mejorar el servicio de reparación de vehículos, adquirir repuestos de buena calidad, que cuenten con los medios necesarios para brindar el servicio (Herramientas y Equipos).
- Capacidad y Relaciones Humanas del Personal: Contratar mecánicos con experiencia y calidad, sugieren además la capacitación del personal.
- Seguimiento a la solicitud: Mejorar los controles de la flota vehicular, mejorar el seguimiento del estado mecánico de los vehículos.
- Procedimientos: Elaborar un plan de mantenimiento preventivo de manera continua, sugieren realizar chequeos mecánicos para garantizar que los vehículos salgan en buen estado antes de una gira de trabajo.
- Tiempo de Respuesta: Mantener stock de repuestos para mejorar los tiempos de respuesta en los mantenimientos preventivos y correctivos.

De la evaluación **Proceso No.3 Gestión de reclamo de seguro por accidente Vehicular**.  
La representación gráfica es la siguiente.

**GRAFICO NO. 7**  
**OFICINA DE TRANSPORTE**  
**EVALUACION DE LA GESTION DE RECLAMO DE SEGURO POR ACCIDENTE VEHICULAR**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Observamos que este proceso no tiene mucha demanda, por parte de los usuarios en general, solamente lo utilizan el Responsable de la Oficina de Transporte con los vehículos que forman parte del parque vehicular o pool de vehículos y algunos Responsables de División que utilizan vehículos asignados de forma permanente. Únicamente doce personas opinaron sobre este Proceso.

La mayoría de las respuestas califican las diferentes variables en la calificación Muy Bueno. En la Calidad del Servicio un 8% la califica como Regular, un 33% como Bueno, un 50% como Muy Bueno y un 8% como Excelente.

En cuanto a la capacidad y relaciones humanas del personal, un 8 lo considera como Regular, 33% como Bueno, un 50% como Muy Bueno y un 8% como Excelente.

En cuanto al seguimiento a la solicitud, un 8% lo evalúa como Regular, un 33% como Bueno y un 58% como Excelente

La variable Procedimientos fue evaluada de la siguiente manera: Un 8% lo evalúa como Regular, un 33% como Bueno y un 58% como Excelente. En relación a este procedimiento los encuestados no realizaron ninguna sugerencia para mejorarlo.

La Variable Tiempos de Respuesta, ha sido evaluada de la siguiente manera 9% considera que es Regular, 36 respondió que evalúa la variable como Bueno y 55% que evalúa como Excelente.

### **Oficina de Imprenta:**

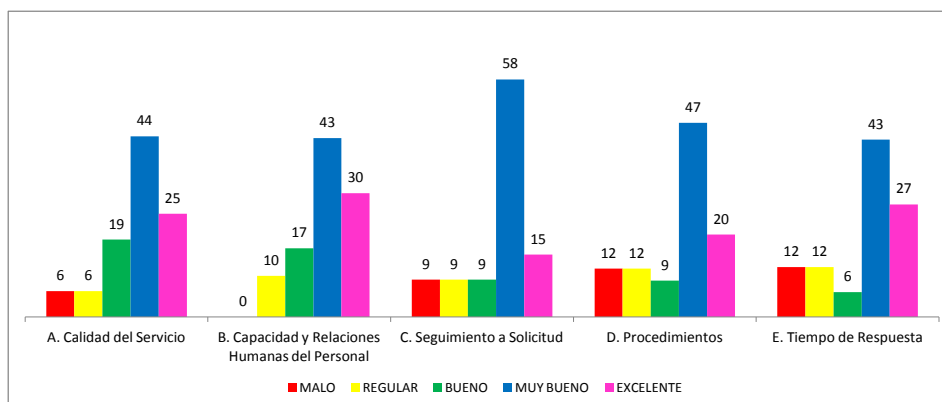
De la oficina de Imprenta fueron evaluados dos procesos:

No.1 Atención a solicitudes de encuadernación, empastado y estampado.

No.2 Atención a solicitudes de material gráfico (diseño gráfico, diagramación, retoque fotográfico, levantado de texto) e impresión.

De la evaluación **Proceso No. Atención a solicitudes de encuadernación, empastado y estampado**. La representación gráfica es la siguiente.

**GRAFICO NO. 8**  
**OFICINA DE IMPRENTA**  
**EVALUACION DE ATENCION A SOLICITUDES DE ENCUADERNACION, EMPASTADO Y**  
**ESTAMPADO.**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

De manera general los usuarios califican el desempeño de las diferentes variables en su mayoría como Muy Bueno. Un total de 34 personas respondieron sobre este proceso.

Al analizar la evaluación que brindaron a la variable Calidad del Servicio se observa que un 6% respondió que consideran el desempeño de esta variable como Mala, un 6% consideran que es Regular, un 19% la consideran como Bueno, un 44% como Muy Bueno y un 25% Excelente. Se observa que aunque existen encuestados que perciben la calidad del Servicio como Mala, el porcentaje de 25% que la considera Excelente es significativo.

El personal que realizó esta evaluación considera necesario para elevar la Calidad del Servicio, adquirir maquinaria nueva con el objetivo que todos los trabajos sean elaborados en la Imprenta de la institución, contratar más personal para evitar atrasos en la entrega de los trabajos. Sugieren también que se mejore la calidad del Servicio en cuanto a la presentación que tienen los trabajos.

En cuanto a la Variable Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, los resultados de la evaluación de esta variable fueron los siguientes: 10% opina que es Regular, 17% opina que es Bueno, 43% opina que es Muy Bueno y 30% opina que es Excelente. Las personas brindaron su sugerencia para mejorar este aspecto, sugieren capacitar al personal técnico para potenciar sus capacidades en cuanto al uso de maquinarias. También sugieren que se tiene que trabajar en las actitudes del personal fomentar la proactividad y evitar los conflictos.

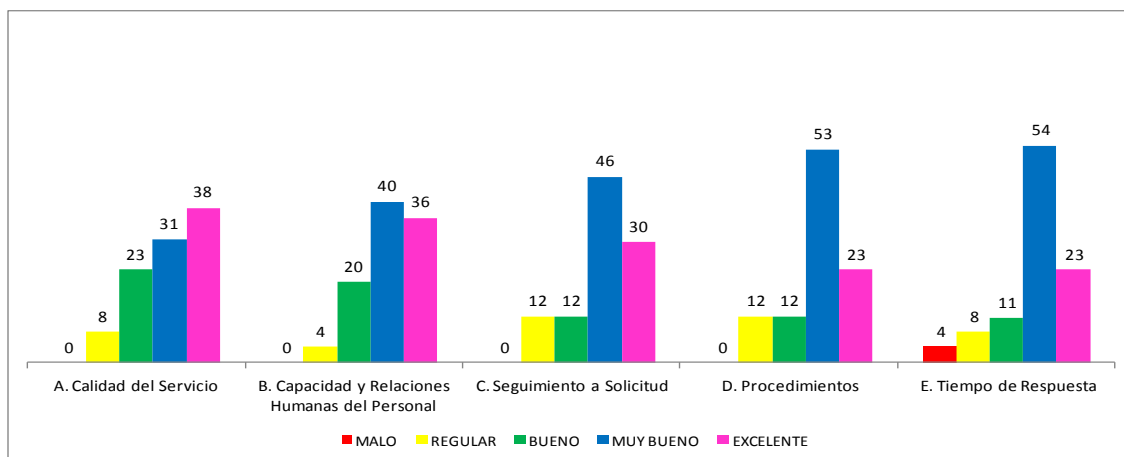
En cuanto al Seguimiento a la Solicitud, esta variable fue evaluada de la siguiente manera: 9% lo evalúa como Malo, 9% como Regular, 9% como Bueno, 58% como Muy Bueno y 15% como Excelente. Que exista comunicación entre el Responsable y el solicitante para saber cómo está la solicitud. Evitar la saturación de trabajo recibido, si no se cuenta con el personal suficiente.

Procedimientos: Esta variable fue evaluada de la siguiente manera: 12% como Malo, 12% como Regular, 9% como Bueno, 47% como Muy Bueno, 20% como Excelente. Los encuestados sugieren realizar un plan de producción que permita satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios. Solicitan procesos más ágiles, menos burocráticos. Tener definido un manual de procedimientos del área.

Tiempos de Respuesta, esta variable fue calificada de la siguiente manera: 12% Malo, 12% Regular, 6% Bueno, 43% Muy Bueno, 27% Excelente, esto se debe a que en la Imprenta se reciben mucha cantidad de trabajo y no se tiene la capacidad instalada suficiente para dar una respuesta eficiente, para evitar que debido a que existe mucha demanda de trabajo y se atrasan en las entregas sugieren se incremente personal y se modernice la maquinaria. También aumentar la capacitación del personal.

De la evaluación **Proceso No.2, Atención a solicitudes de material gráfico (diseño gráfico, diagramación, retoque fotográfico, levantado de texto) e impresión.** La representación gráfica es la siguiente.

**GRAFICO NO. 9**  
**OFICINA DE IMPRENTA**  
**EVALUACION DE ATENCION A SOLICITUDES DE MATERIAL GRAFICO E IMPRESION**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

En general la apreciación de los usuarios para las diferentes variables que se están evaluando es de Muy Bueno a Excelente. Un total de 26 personas respondieron sobre este proceso.

Se observa que la Calidad del Servicio fue evaluada de la siguiente manera: 8% la consideran Regular, 23% la considera Buena, 31% la considera Muy Buena y 38% la considera Excelente. El personal que realizó esta evaluación considera necesario para elevar la Calidad del Servicio, asignar a una persona que se encargue de revisar la ortografía en los levantados de texto, adquirir maquinaria nueva con el objetivo que todos los trabajos sean elaborados en la Imprenta de la institución, contratar más personal en el área de diseño gráfico para evitar atrasos en la entrega de los trabajos.

En cuanto a la Variable Capacidad y Relaciones Humanas del Personal: 4% la considera Regular, 20% a considera Buena, 40% la considera Muy Buena y un 36% Excelente. Los encuestados brindaron sugerencias para mejorar esta variable, capacitar al personal técnico para potenciar sus capacidades en cuanto al uso de maquinarias. También sugieren que se tiene que trabajar en las actitudes del personal fomentar la proactividad y evitar los conflictos. Elaborar un plan de incentivos con relación al desempeño del personal. Que la cantidad de personal sea proporcional a la cantidad de trabajos que se reciben.

Seguimiento a la Solicitud, esta variable es considerada como Regular con un 12%, 12% la considera Buena, 46% la evalúa como Muy Bueno y un 30% como Excelente. El porcentaje que evalúa como Malo esta variable considera que se debe mejorar el seguimiento a la solicitud en todos los procesos que se realizan en Imprenta, para que el área solicitante no tenga que estar llamando para pedir a manera de favor que atiendan su trabajo. Que exista comunicación entre el Responsable y el solicitante para saber cómo está la solicitud. Evitar la saturación de trabajo recibido, si no se cuenta con el personal suficiente.

Procedimientos: 12% lo consideran Regular, 12% Bueno, 53% Muy Bueno, 23% Excelente. Los encuestados sugieren realizar un plan de producción que permita satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios. Solicitan procesos más ágiles, menos burocráticos. Tener definido un manual de procedimientos del área.

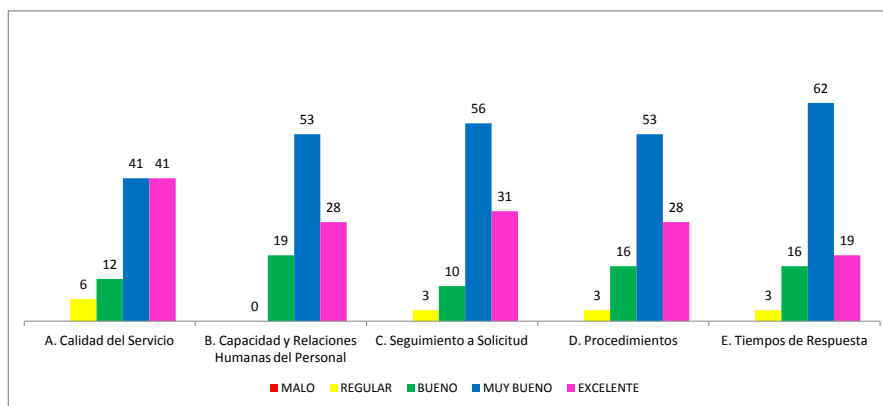
Los encuestados evaluaron la variable Tiempos de respuesta con un 4% como Mala, un 8% como Regular, un 11% como Buena, un 54% como Muy Buena y un 23% como Excelente, esto se debe a que en la Imprenta se reciben mucha cantidad de trabajo y no se tiene la capacidad instalada suficiente para dar una respuesta eficiente, para evitar atraso en los tiempos de entrega, debido a que existe mucha demanda de trabajo hacen sugerencia en que se incremente personal y se modernice la maquinaria. También aumentar la capacitación del personal.

## Unidad de Reproducción:

La Unidad de Reproducción cuenta con un proceso único que es **Proceso No.1, Atención a solicitudes de reproducción de documentos.**

A continuación, representación gráfica de la evaluación de este proceso.

**GRAFICO NO. 10**  
**UNIDAD DE REPRODUCCION**  
**EVALUACION DE ATENCION A SOLICITUDES DE REPRODUCCION DE DOCUMENTOS**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Al observar el grafico se puede ver a simple vista que en su mayoría las variables en estudio para este proceso fueron evaluadas como Muy Buena. Un total de 32 persona respondieron sobre este proceso.

Al evaluar la Calidad del Servicio un 6% considera que la calidad del Servicio prestado es Regular, un 12% considera que la Calidad del Servicio es Buena, un 41% considera que es Muy Buena y otro 41 % que es Excelente, este es un indicador de que un porcentaje considerable tiene una percepción de que el servicio prestado es de excelente calidad. Para



mejorar la calidad los encuestados sugieren la adquisición de nuevos equipos de fotocopadoras y mejorar el estado de los equipos existentes.

Evaluando la Capacidad y las Relaciones Humanas del Personal, un 19% considera Bueno esta variable, un 53% Bueno y un 28% Excelente, pero consideran que para mejorar deberían capacitar al personal en atención al Cliente, también trabajar en la actitud con las que trabajan las compañeras de tal forma que tengan una actitud positiva y no de queja.

Seguimiento a la Solicitud, un 3% considera que el seguimiento a la Solicitud es Regular, un 10% considera que es Bueno, un 56% que es Muy Bueno y un 31% que es Excelente. Se sugiere que un proceso de automatización de las solicitudes, puede mejorar el seguimiento.

Procedimientos, un 3% considera que los procedimientos que se utilizan son Regular, un 16% que son Bueno, un 53% que es Muy Bueno y un 28% Excelente, y opinan que en relación a procedimientos se debe realizar una distribución adecuada del personal en función del volumen de trabajo, reforzar con más personal las estaciones cuando la demanda sea mayor.

La variable Tiempos de Respuesta, es evaluada en un 3% como Regular, un 16% como Buena, un 62% como Muy Buena, y un 19% como Excelente, sugieren que para mejorar los tiempos de respuesta cuando hay bastante volumen de trabajo se refuerce el personal.

## **Unidad de Correspondencia:**

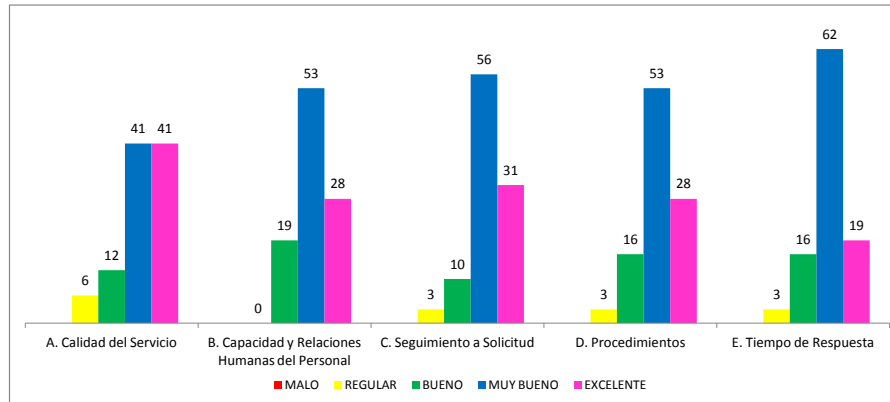
En esta Unidad fueron evaluados dos procesos:

No.1, Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia externa.

No.2, Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia interna.

La evaluación **del proceso No.1, Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia externa**, se encuentra representada gráficamente de la siguiente manera.

**GRAFICO NO. 11**  
**UNIDAD DE CORRESPONDENCIA**  
**EVALUACION DE RECOLECCION, CLASIFICACION, REGISTRO, DISTRIBUCION Y**  
**CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA EXTERNA**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un total de 32 personas evaluaron este proceso. Al evaluar las variables en estudio la Calidad del Servicio fue evaluada de la siguiente manera: 6% la considera Regular, un 13% la considera Bueno, un 41% la considera como Muy Bueno y un 41% la considera Excelente.

Los encuestados sugieren una mejora en la Calidad del Servicio fomentando en los colaboradores la ética para que garanticen la privacidad de la correspondencia y se abstengan de leerla, pues una parte de los encuestados que brindaron sugerencia para ese Servicio tiene esa percepción (12%). También sugieren que se amplíe el talento humano, pues la calidad del Servicio se ve afectada por el cansancio del personal para distribuir la correspondencia, porque las distancias que tienen que recorrer son largas. Mejorar la calidad de la atención de algunas de las colaboradoras. Es necesario contar con más personal para ir a distribuir la correspondencia externa.

Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, fue evaluada de la siguiente forma: 19% la considera Bueno, un 53% la evalúa como Muy Bueno y un 28% Excelente, 15 opiniones apuntan a que se debe mejorar la Capacidad y las Relaciones Humanas del Personal, trabajar

en la ética de los colaboradores a fin de que guarden el sigilo en cuanto a la información contenida en la correspondencia que distribuyen. Sugieren capacitaciones en trabajo en equipo (13%), en relaciones humana (22%), capacitaciones en atención al Cliente. En este sentido se observó la preocupación de los encuestados por que se mejore la variable Capacidad y Relaciones Humanas del personal en lo que corresponde a la Unidad de Correspondencia.

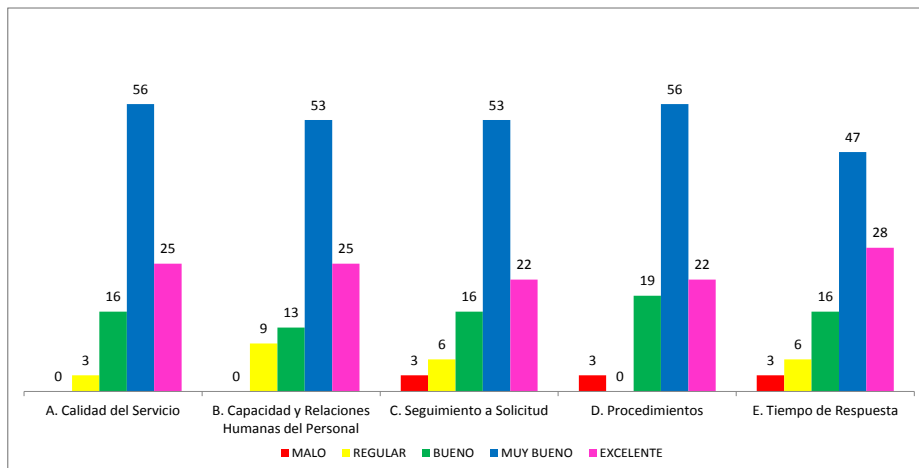
El Seguimiento a Solicitud, fue evaluado un 3% como Regular, un 10% como Buena, 56% como Muy Buena y un 31% como Excelente. Sugieren mejorar el control sobre el personal que asignan a diferentes áreas, además solicitan dar seguimiento al Servicio por parte del Responsable verificando si se está brindando el Servicio. Mejorar controles para que la documentación externa recibida por la Unidad de Correspondencia sea enviada oportunamente a las áreas y garantizar siempre el recibido, fecha y hora.

Procedimientos, un 3% lo considera Regular, un 16% lo considera Bueno, un 53% lo considera Muy Bueno y un 28% Excelente. Se necesita refuerzo en la correspondencia externa, ya que no se cuenta con suficiente personal.

Tiempos de Respuesta, esta variable fue evaluada de la siguiente manera, un 3% lo evalúa como Regular, un 16% lo evalúa como Bueno, un 62% como Muy Bueno y un 19% como Excelente. Al respecto sugieren que pasen en la hora que corresponde y cuando estén de permiso que otra le cubra el turno, no esperar al día siguiente para enviar la correspondencia.

Al evaluar el **Proceso No.2, Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia interna**. La representación gráfica es la siguiente:

**GRAFICO NO. 12**  
**UNIDAD DE CORRESPONDENCIA**  
**EVALUACION DE RECOLECCION, CLASIFICACION, REGISTRO, DISTRIBUCION Y**  
**CONTROL DE LA CORRESPONDENCIA INTERNA**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un total de 32 personas respondieron sobre este servicio: 3% la evalúa como Regular, un 16% lo evalúa como Buena, un 56% lo evalúa como Muy Bueno y un 25% como Excelente. Las sugerencias que realizan son en general para los Servicios de Correspondencia Externa como Interna, pues son realizados por el mismo equipo de trabajo.

La Capacidad y las Relaciones Humanas del Personal para este Proceso, es evaluada con un 9% como Regular, un 13% Bueno, un 53% Muy Bueno y un 25% como Excelente. Esta es la variable en que los encuestados que respondieron las sugerencias hicieron énfasis, lo que demuestra que los usuarios no poseen una buena percepción de las capacidades y relaciones humanas del equipo de trabajo de la Unidad de Correspondencia, por lo que se presenta una oportunidad de mejora en este sentido.

El Seguimiento a la solicitud, fue evaluado de la siguiente manera 3% Malo, un 6% Regular, un 16% Bueno, un 53% Muy Bueno, un 22% Excelente. Las sugerencias son las mismas realizadas para el proceso anterior.

Los Procedimientos para este Proceso fueron evaluados de la siguiente manera: 3% Malo, 19% Bueno, 56% Muy Bueno, 22% Excelente. Se necesita dotar de sombrillas al personal para que se movilice en tiempos de lluvia.

Tiempos de Respuesta, esta variable fue evaluada de la siguiente manera, 3% Malo, 6% Regular, 16% Bueno, 47% Muy Bueno y 28% Excelente. Sugieren reforzar el personal, el cansancio influye en los tiempos de respuesta, así como no tener personal para cubrir ausencias y redoblar esfuerzos. Sugieren que se cumplan los horarios establecidos de los recorridos.

### **Unidad de Servicios de Alimentación y de Conserjería.**

En esta Unidad se evaluaron tres procesos:

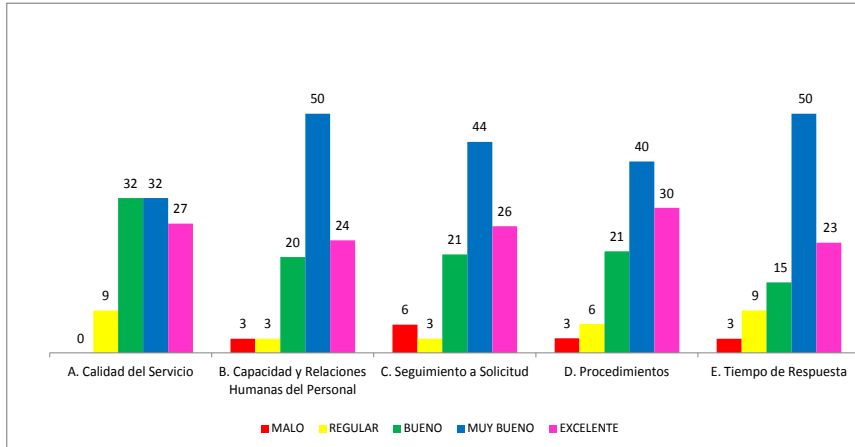
No. 1 Atención a servicios de limpieza.

No. 2 Atención a reuniones con servicios de cafetería.

No. 3 Atención a los servicios de preparación de alimentos.

Al evaluar el primer proceso **Atención a Servicios de Limpieza**, la representación gráfica de esta evaluación es la siguiente:

**GRAFICO NO. 13**  
**UNIDAD DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y CONSERJERIA**  
**EVALUACION DE ATENCION A SERVICIOS DE LIMPIEZA**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un total de 34 personas evaluaron este proceso. Se observa de manera general que las mayorías de las variables en estudio fueron evaluadas como Muy Bueno, que la Calidad del Servicio es evaluada en un 9% como Regular, un 32% lo evalúa como Buena, un 32% lo evalúa como Muy Bueno y un 27% como Excelente.

En cuanto a la calidad del Servicio sugieren que se debe mejorar, realizar la limpieza en general de todo dentro de las oficinas (ventanales muebles, divisiones). Suplir las herramientas y materiales necesarios para que puedan brindar un Servicio de Calidad.

La Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, fue evaluada de la siguiente manera, un 3% considera que es Malo, otro 3% considera que es Regular, un 20% la califica como Buena, un 50% como Muy Buena y un 24% como Excelente, se observa que esta variable no se encuentra mal calificada, sin embargo, realizan las siguientes sugerencias para recibir capacitaciones en Relaciones Humanas, etiqueta y atención al usuario a fin de potenciar sus capacidades.

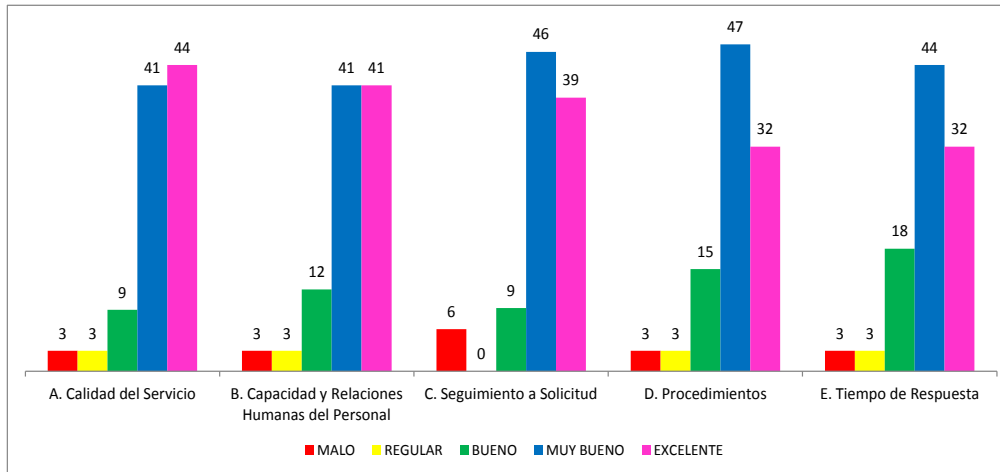
El Seguimiento a la solicitud es evaluado de la siguiente manera: 6% lo evalúa como Malo, un 3% como Regular, un 21% como Bueno, un 44% como Muy Bueno y un 26% como Excelente. Al respecto sugieren en cuatro opiniones que se tiene que mejorar la Supervisión, supervisiones continuas para tener un mejor control, así como mejorar la coordinación en la distribución del personal y sus funciones. Que se coordine mejor la cobertura cuando la Conserje asignada falle.

Procedimientos: un 3% lo evalúa como Malo, un 6% como Regular, un 21% como Bueno, un 40% como Muy Bueno y un 30% como Excelente, sugieren una mejora en la definición de las funciones que les corresponden, mejorar los procedimientos de limpieza aumentar la frecuencia durante el día tanto en oficinas como en servicios higiénicos, la limpieza de muebles al menos dos veces por semana. Definir correctamente las horas de limpieza para obtener mejores resultados

Tiempos de Respuesta: La evaluación de los tiempos de respuesta arroja los siguientes resultados un 3 lo considera Malo, un 9% lo considera Regular, un 15% lo considera Bueno, un 50% lo considera Muy Bueno y un 23% es evaluado como Excelente. Sugieren que se tienen que mejorar los tiempos de respuesta, pues realizan la limpieza muy tardía y cuando falla una Conserje se realiza tarde la limpieza.

Al evaluar el segundo proceso **Atención a reuniones con servicios de cafetería**, la representación gráfica de esta evaluación es la siguiente:

**GRAFICO NO. 14**  
**UNIDAD DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y CONSERJERIA**  
**EVALUACION DE ATENCION A REUNIONES CON SERVICIOS DE CAFETERIA**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Al evaluar el Proceso No. 2. Atención a reuniones con servicios de cafetería, un total de 33 personas opinaron sobre este proceso. Se observa que la evaluación que le realizan a este proceso es bastante satisfactoria, ya que brindan a las cinco variables en estudio altos porcentajes calificándolas de Muy Buena y de Excelente.

La calidad del Servicio fue evaluada en un 3% como Malo, un 3% como Regular, un 9% como Bueno, un 41 % como Muy Bueno y un 44% como Excelente,

Cabe hacer mención que de todos los procesos que se han evaluado en las diferentes Unidades u Oficinas, en este proceso es que la Calidad del Servicio ha tenido una mejor evaluación, sin embargo se obtuvieron algunas sugerencias para la mejora del Servicio entre las que destacan. Asignar más personal para atender cuando las reuniones tengan asistencia numerosa.

En la variable Capacidad y Relaciones Humanas del Personal: La evaluación estuvo de la siguiente manera, 3% la considera Malo, 3% Regular, 12% Bueno, en mayor porcentaje



tenemos que un 41% estimaron como Muy Buena las relaciones humanas y capacidades del personal y en igual porcentaje un 41% lo considera Excelente, para mejorar el desempeño sugieren brindarles cursos de etiqueta y de atención al usuario. También capacitaciones en Relaciones Humanas.

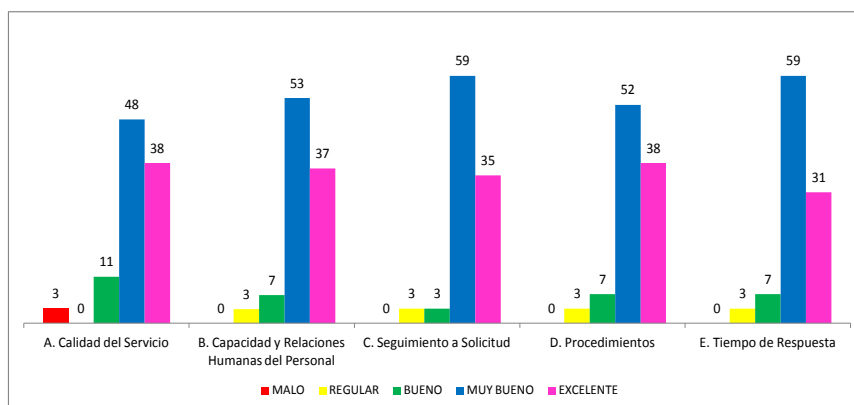
Seguimiento a la Solicitud: Un 6% lo considera Malo, un 9% lo considera Bueno, un 46% Muy Bueno y un 39% Excelente. Sugieren que en los Servicios de Cafetería exista una mejor coordinación. Verificar la distribución del personal.

Procedimientos: La variable procedimientos fue evaluada de la siguiente manera: 3% Malo, 3 Regular, 15% Bueno, 47% Muy Bueno y 32% Excelente, el 3% que considera que los procedimientos que se utilizan son malos, cree que se debe de establecer un mejor control para que se garantice que el personal de atención entregue a conformidad todos los alimentos a los invitados a los eventos.

Tiempos de Respuesta: Un 3% considera que los tiempos de respuesta son Malos, un 3% lo evalúa como Regular, un 18% lo evalúa como Bueno, un 44% como Muy Bueno y un 32% como Excelente, el 3% que lo evalúa como Malo sugiere como oportunidad de mejora, mejorar la rapidez distribución de los refrigerios, que estén garantizados a primera hora en que se reciben las visitas.

Al evaluar el tercer proceso **Atención a los servicios de preparación de alimentos**, la representación gráfica de esta evaluación es la siguiente:

**GRAFICO NO. 15**  
**UNIDAD DE SERVICIOS DE ALIMENTACION Y CONSERJERIA**  
**EVALUACION DE ATENCION A LOS SERVICIOS DE PREPARACION DE ALIMENTOS**  
**EXPRESADO EN (%)**



Fuente: Elaboración Propia

**Al evaluar el Procedimiento No, 3, atención a Servicios de Preparación de alimentos,** las evaluaciones que presentan a las cinco variables en estudio en su gran mayoría son satisfactorias. Un total de 33 personas respondieron sobre este Servicio.

Evaluando la Calidad del Servicio, se observa que un 3% de los que respondieron este apartado, no la considera como Mala, un 11% la considera Buena, un 48% Muy Buena y un 38% Excelente. Para mejorar sugieren tener más alternativas de bocadillos, variar el menú que no sean los mismos e Incluir alternativas para los vegetarianos.

La Capacidad y las Relaciones Humanas del personal, fue evaluada de la siguiente manera: 3% la evalúa como Regular, 7% como Buena, 53% como Muy Buena y 37% como Excelente, para mejorar este aspecto sugieren brindar al personal Capacitaciones en Relaciones Humanas, Atención al Cliente.

El Seguimiento a la solicitud ha sido evaluado de la siguiente manera 3% Regular, 3% Bueno, 59% Muy Bueno, 35% Excelente. En este sentido no existe ningún comentario, ya que el cumplimiento es con efectividad

Procedimientos: Esta variable fue evaluada de la siguiente manera, 3% Regular, 7% Buena, 52% Muy Buena y 38% Excelente. No se brindó ninguna sugerencia al respecto.

Los tiempos de Respuesta han sido evaluados de la siguiente manera un 3% como Regular, un 7% como Bueno, un 59% Muy Bueno y un 31% Excelente, la sugerencia que se realizó al respecto es que los refrigerios estén a tiempo para la atención de las visitas que se reciben.

### **Unidad de Almacén y Suministro:**

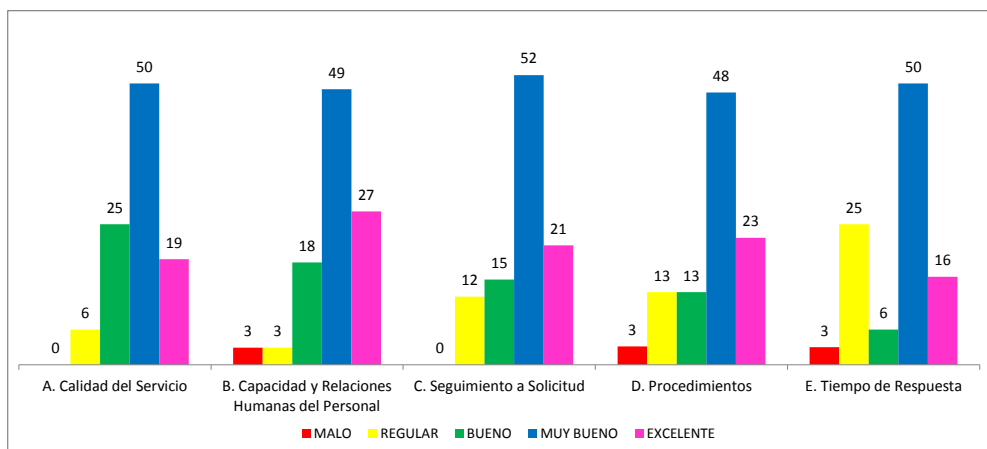
En esta unidad se evaluaron dos procesos:

No. 1 Abastecimiento y Control de bienes materiales y suministro a las unidades administrativas.

No.2 Reasignación de bienes en desuso a las unidades administrativas.

Al evaluar el primer proceso **Abastecimiento y Control de bienes materiales y suministro a las unidades administrativas**. La representación gráfica de esta evaluación es la siguiente.

**GRAFICO NO. 16**  
**UNIDAD DE ALMACEN Y SUMINITRO**  
**EVALUACION DE ABASTECIMIENTO Y CONTROL DE BIENES MATERIALES Y SUMINISTRO**  
**A LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS**  
**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Al evaluar el **Proceso No. 1. Abastecimiento y Control de bienes materiales y suministro a las unidades administrativas**. Se observa en su mayoría que los encuestados consideran que las variables en este proceso en particular tienen un desempeño Muy Bueno. Un total de 33 personas evaluaron este Servicio.

La Calidad del Servicio fue evaluada de la siguiente manera 6% Regular, 25% Bueno, 50% Muy Bueno y 19% Excelente, en relación a la mejora de la calidad sugieren que la asignación de los productos sea en base a las necesidades reales de las áreas administrativas, ya que no entregan todo el material que necesitan para funcionar en algunas áreas administrativas.

La Capacidad y las Relaciones Humanas del Personal, fue evaluada de la siguiente manera 3% Malo, 3% Regular, 18% Bueno, 49% Muy Bueno y 27% Excelente. Algunas de las

personas lo evalúan como Malo y como Regular, debido a que existe personal que no entrega los productos aunque las solicitudes estén autorizada por los jefes superiores, al respecto sugieren para mejorar la definición correcta de los roles al personal de bodega.

El Seguimiento a la solicitud, está evaluada de la siguiente manera, 3% Malo, 13% Regular, 13% Bueno, 48% Muy Bueno, 23% Excelente. Al respecto sugieren mejorar el seguimiento a las solicitudes, pues garantizar el abastecimiento, llevar un mejor control de las entradas y salidas de bodegas para tener un mejor control de inventarios. Crear e implementar un sistema de distribución con la finalidad de conocer el consumo de cada área y ser equitativa en la entrega de materiales, dado que a otras áreas se les entrega más cantidad de materiales. Tener conocimiento de las solicitudes que se encuentran pendientes para cuando llamen los solicitantes tengan control del estado de la solicitud y si ya llegó o no al área de bodega.

Los procedimientos: 3% consideran que son Malos, 13% consideran que son Regulares, un 13% los consideran Buenos, un 48% lo consideran Muy Buenos y un 23% es Excelente. Al respecto los usuarios opinan que se debe mejorar este proceso, ya que los trámites los consideran muy burocráticos, solicitar a cada área su presupuesto para que informen los requerimientos de sus necesidades. Agilizar los trámites de urgencia. Mejorar la comunicación entre la Oficina de Servicios Generales y la Unidad de Almacén y Suministro.

Tiempos de Respuesta: 3% lo consideran Malo, 25% lo consideran Regular, 5% Bueno, 50% Muy Bueno y 16% Excelente. Los encuestados consideran que el tiempo de respuesta de esta área debe mejorar, ya que afirman que son muy largos los tiempos en que dan respuestas a las solicitudes. También consideran que se deben agilizar las adquisiciones para que los productos estén en bodega de la Institución en tiempo y forma y los tiempos de respuesta mejoren.

Al evaluar el segundo proceso **Reasignación de bienes en desuso a las unidades administrativas**. La representación gráfica de esta evaluación es la siguiente:

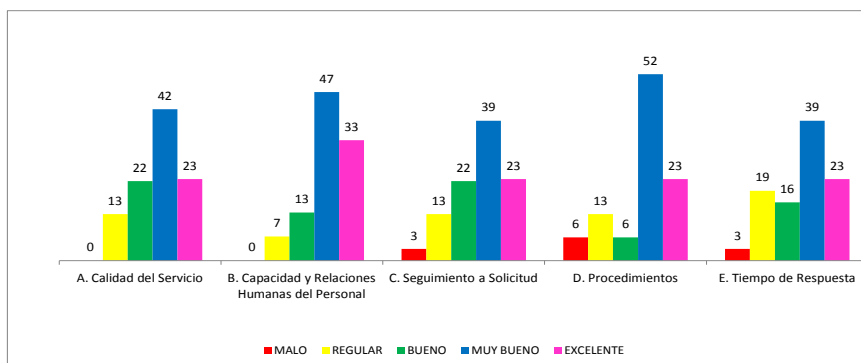
**GRAFICO NO. 17**

**UNIDAD DE ALMACEN Y SUMINITRO**

**EVALUACION DE REASIGNACION DE BIENES EN DESUSO A LAS UNIDADES**

**ADMINISTRATIVAS**

**EXPRESADO EN (%)**



**Fuente: Elaboración Propia**

Un total de 31 personas evaluaron este proceso. Al evaluar el **proceso No. 2. Reasignación de bienes en desuso a las unidades administrativas**, se observa que han sido evaluadas las cinco variables en estudio, en su mayoría como Muy Buena. La calidad del Servicio fue evaluada de la siguiente manera un 13% como Regular, un 22% como Bueno, un 42% como Muy Bueno y un 23% como Excelente. Consideran que se debe mejorar la descentralización de los trabajos, más eficiencia y menos trámites burocráticos. Deben de mejorar la respuesta que dan a los usuarios estar pendientes de las solicitudes que están pendientes de dar respuesta.

Capacidad y Relaciones Humanas del Personal: Un 7% opina que es Regular, un 13% Bueno, un 47% Muy Bueno, un 33% Excelente. Respeto a esa variable, consideran que el rol de los trabajadores de esta área se le debe de dejar claro, despachar lo que autorizan los jefes superiores y no decidir Ellos.

Seguimiento a la Solicitud: Un 3% la considera que es Malo, 13% que es Regular, un 22% que es Bueno, 39% que es Muy Bueno, un 23% que es Excelente. Los encuestados consideran que se debe mejorar el seguimiento a la solicitud que los colaboradores del área deben tener conocimiento de las solicitudes que se encuentran pendientes, ya que cuando se llama para preguntar por alguna salida de bodega, el personal a veces no tiene conocimiento.

Procedimientos: 6% consideran que los procedimientos que se utilizan son Malos, un 13% considera que son Regular, un 6% que son Buenos, 52% que son Muy Buenos y un 23% que son Excelentes. Consideran necesario agilizar un poco más los trámites de urgencia. Por parte del área se deben realizar supervisiones a las diferentes áreas de la Institución para conocer cuáles son las necesidades de bienes que tienen y poder darles respuesta.

Tiempos de Respuesta: Los encuestados consideran que la variable tiempos de respuestas en un 3% es Malo, un 19% es Regular, 16% Bueno, 39% Muy Bueno y un 23% Excelente. Los tiempos de respuesta en la reasignación de equipos consideran que es muy larga al respecto sugieren retirar de las oficinas con mayor prontitud los bienes que se han dado de baja.

## **4.2 Análisis de la Calidad del Servicio, mediante herramientas de la calidad**

En base a los resultados obtenidos en nueve entrevistas que se aplicaron dentro de la División de Servicios Administrativos a cada uno de los responsables de las Oficinas y Unidades en estudio, al Responsable de la División de Servicios Administrativos y al Responsable de la División General de Asuntos Administrativos.

Con el objetivo de conocer las principales causas que afectan la Calidad de los Servicios brindados por la División de Servicios Administrativos y proceder a elaborar un plan de mejora en base a las mismas, se aplicó el diagrama de Ishikawa como herramienta para facilitar este análisis.

Tomando como criterio aquellas causas que se presentan en la mayoría de las oficinas y unidades que conforman la D.S.A. Se encontró que las principales causas que se encuentran afectando la calidad de los Servicios prestados por la División de Servicios Administrativos son las siguientes:

### **MANO DE OBRA**

- Indisciplina laboral.
- Personal con actitudes negativas.
- Personal poco capacitado (Técnico y Servicio).
- Personal Insuficiente.
- Personas realizando funciones que no le corresponden.

### **METODO**

- Falta de planes de trabajo.
- Procesos no descritos
- Incumplimiento de Normativas.
- Falta de un sistema automatizado de seguimiento a solicitudes.

### **MEDIO AMBIENTE**

- Falta de condiciones de higiene y seguridad ocupacional.
- Distancia larga entre las oficinas y la División de Servicios Administrativos.

### **MEDICIONES**

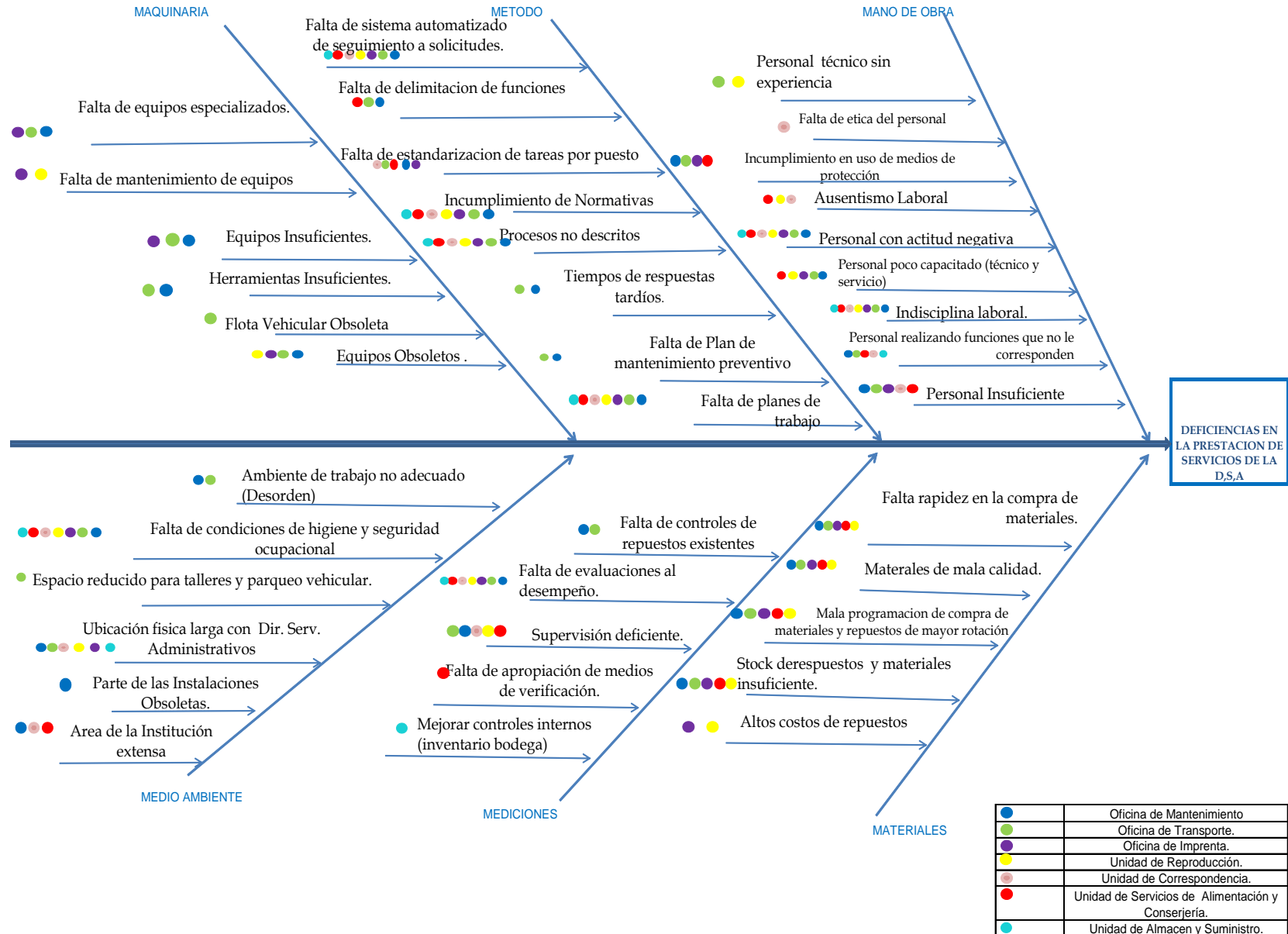
- Supervisión deficiente.
- Falta de evaluaciones al desempeño.

### **MATERIALES**

- Stock de repuestos y materiales insuficientes
- Mala programación de Compras y materiales de mayor rotación.
- Materiales de mala calidad
- Falta de rapidez en la compra de materiales.



# **GRAFICO NO.18** **DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO (ISHIKAWA)** **DEFICIENCIAS EN LA PRESTACION DE LOS SERV. DE LA D.S.A.**



### 4.2.1 Análisis de Datos Diagrama de Pareto

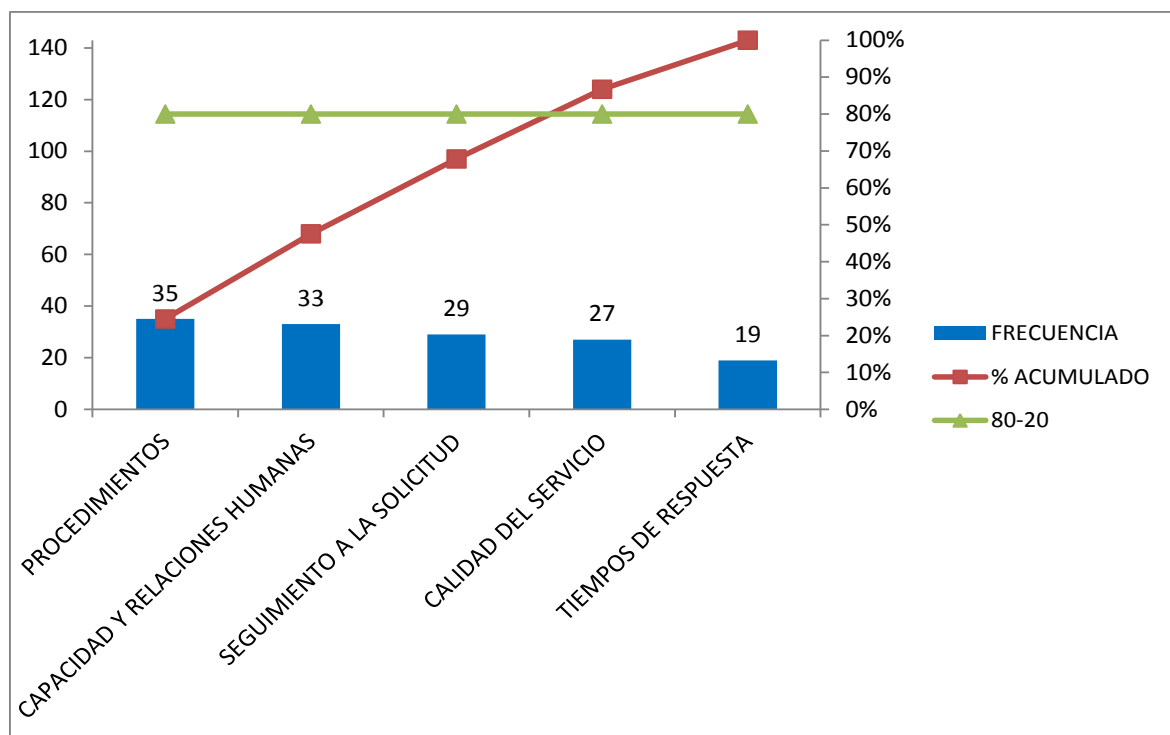
En base a los comentarios que realizaron los encuestados sobre su percepción de los diferentes servicios que son ofrecidos por la División de Servicios Administrativos en los que se les hace la consulta sobre alguna recomendación para mejorar.

Se procesaron estos datos por medio de una herramienta de análisis de calidad Diagrama de Pareto y las variables sobre las que se debe mejorar según los encuestados son:

- Procedimientos.
- Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.
- Seguimiento a la solicitud.

VARIABLE	FRECUENCIA	% ACUMULADO
PROCEDIMIENTOS	35	24%
CAPACIDAD Y RELACIONES HUMANAS	33	48%
SEGUIMIENTO A LA SOLICITUD	29	68%
CALIDAD DEL SERVICIO	27	87%
TIEMPOS DE RESPUESTA	19	100%

**GRAFICO NO. 19**  
**DIAGRAMA DE PARETO**  
**PERCEPCION DE LOS USUARIOS- ASPECTOS DE MEJORA EN LA D.S.A**



## **V. Capítulo V: Plan de Mejora**

## **5.1 Objetivos**

### **5.1.1 Objetivo General**

- Elaborar una propuesta de Plan de Mejora para la División de Servicios Administrativos mediante el diseño de una guía metodológica que permita la elaboración, desarrollo y seguimiento del mismo, a partir de los resultados obtenidos en la evaluación de la gestión, con el fin de optimizar su desempeño y mejorar la calidad de los servicios.

### **5.1.2. Objetivos Específicos**

- Establecer estrategias adecuadas para el mejoramiento en el desarrollo de las funciones del personal.
- Implementar un adecuado plan de capacitación del personal de las distintas oficinas y unidades de la D.S.A.
- Coordinar adecuadamente la atención que se va a brindar, con las áreas solicitantes.

## 5.2 Pasos para Desarrollar el plan de mejora

La División de Servicios Administrativos de la Asamblea Nacional, para elaborar, actualizar, desarrollar, implementar y evaluar su plan de mejora, deberá realizar una serie de pasos, compuestos por distintas actividades, a continuación las detallamos:

### Fase 1:

- **El Director General de Asuntos Administrativos, deberá orientar que se conforme el equipo de Mejora.**

El Equipo de Mejora será el responsable de elaborar, desarrollar y dar seguimiento al Plan de Mejora y debe estar integrado, por el responsable de la División de Servicios Administrativos, un técnico de la Oficina de Planificación, los responsables o el responsable de las áreas o procesos que requieran revisión para ser mejorados, cualquier otra persona relacionada a garantizar el ambiente de control y el cumplimiento de manuales y normativas, este equipo deberá estar coordinado por el Responsable de la División de Servicios Administrativos, quien será el líder a lo largo de todo el proceso, y deberá presentar al Director General de Asuntos Administrativos, la propuesta de plan de mejora, para que el mismo sea quien gestione ante la máxima autoridad los recursos que sean necesarios para la implementación del mismo, así como su aprobación para poner en práctica el plan propuesto.

### **Elaborar el Plan.**

La elaboración del Plan deberá incluir:

1. Establecer las actividades o tareas a realizar
  2. Definir metas y objetivos
  3. Nombrar a los responsables de ejecutarlas
  4. Establecer formas de seguimientos oportunas
  5. Indicar los recursos necesarios para llevarlas a cabo
  6. Cualquier otra observación relacionada al caso.
- **Identificar y seleccionar las áreas de mejora.**

Primeramente deberán identificarse las áreas que se consideren de prioridad y seleccionarse de acuerdo al orden jerárquico, tomando en cuenta su importancia, la relación de su quehacer con la filosofía institucional, así como con el plan estratégico.

Para guía durante este proceso, proponemos dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el problema?
2. ¿Por qué se está produciendo?
3. ¿Quién o qué lo está causando?

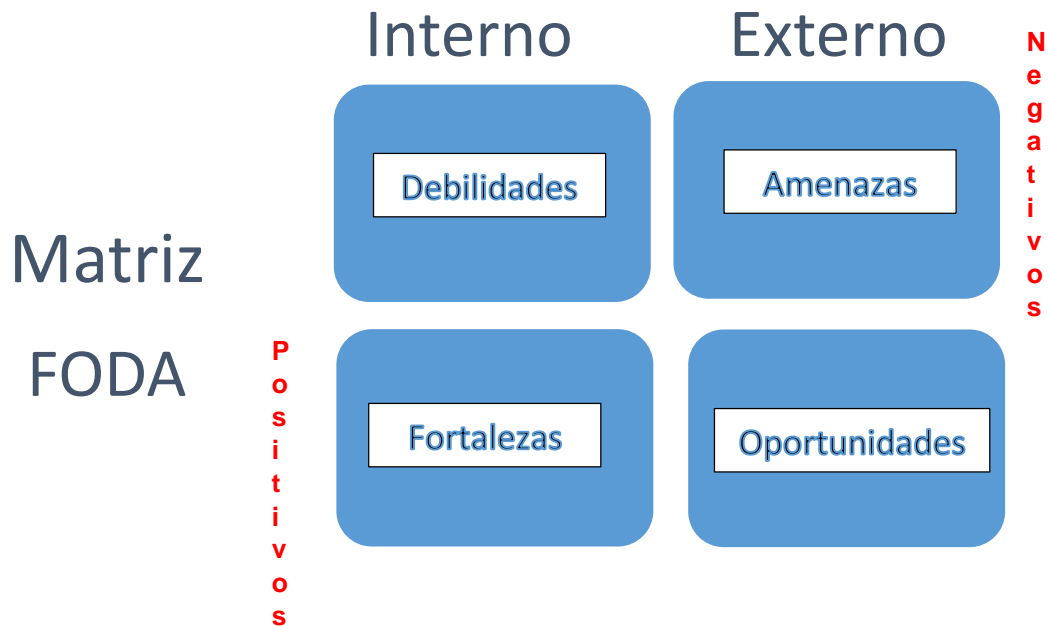
➤ **Detectar las principales causas raíz de cada problema o área de mejora identificada:**

Una vez identificado el problema o área de mejora, será necesario evaluar las posibles causas que lo originan y seleccionar posibles alternativas de solución.

Se propone la utilización de dos herramientas o técnicas de análisis que deben aplicarse en esta parte del proceso, de las cuales debe elegirse la que mejor se ajuste a las necesidades.

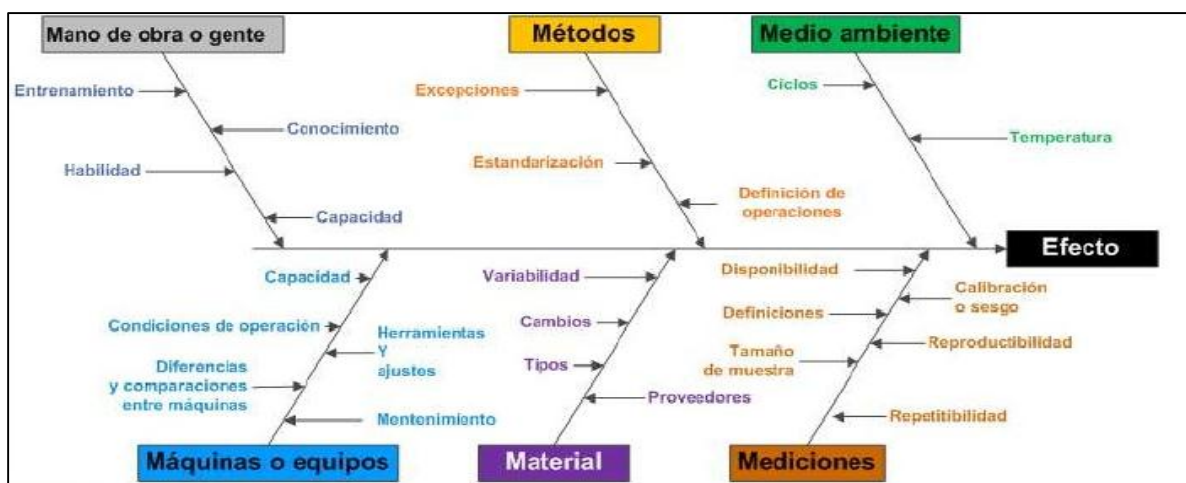
- Análisis FODA:

Es un análisis sistemático de las fortalezas y debilidades internas; así como de las amenazas y oportunidades del entorno, en relación al problema (producto o servicio).



Fuente: Elaboración propia

- Diagrama causa – efecto, Diagrama de Ishikawa o Espina de Pescado:



Fuente: Guía para la elaboración e implementación de un plan de mejora institucional

El Diagrama Causa-Efecto o Espina de Pescado es una representación gráfica que muestra la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores (causas) que pueden ocasionar un efecto o fenómeno determinado (resultado específico). Una especie de espina central que representa el problema a analizar. Centra la atención de todos los componentes del grupo en el problema.

➤ **Formular el objetivo.**

Cuando ya se tiene identificada la o las causas del problema, debemos decidir por donde debe empezar la mejora, ya que en base a esto debemos formular los objetivos y fijar el tiempo de consecución, debemos tomar en cuenta que estos cumplan con las características siguientes:

- **Viables:** en dependencia de la posibilidad de ser cumplidos
- **Cotejables:** en tiempo y grado de cumplimiento
- **Flexibles:** que permitan modificación de acuerdo a necesidades e imprevistos que puedan presentarse, siempre y cuando no se desvíe de la idea inicial.
- **Comprensibles:** el lenguaje en que se redacte debe ser totalmente comprensible para todos los implicados.
- **Obligatorios:** se debe tomar en cuenta que debe hacerse todo lo necesario para garantizar su ejecución.

**FASE 2:**

➤ **Desarrollo del Plan de Mejora.**

Esta fase está relacionada a la ejecución del plan de acciones que deben realizarse, para poner en marcha el plan de mejora. Debe definirse la asignación de tareas, la responsabilidad de cada uno de los miembros del equipo, la asignación de recursos (humanos, tecnológicos, materiales y económicos), así como la recolección, análisis y aplicación eficiente de la información para la solución del problema o resolución de la mejora. Es deseable que se realice un cronograma de implementación del plan de mejora.



### **FASE 3:**

#### **➤ Seguimiento del Plan de Mejora.**

El equipo de mejora, deberá garantizar una revisión periódica de los avances alcanzados, en relación a los resultados, también se deberá informar las dificultades que se han presentado en su implementación.

Durante este seguimiento, cada responsable deberá garantizar al equipo un informe, el cual servirá para retroalimentar e informar a los demás involucrados y a las autoridades superiores, el nivel de cumplimiento.

### **FASE 4:**

#### **➤ Elaboración del Informe de Implementación del Plan.**

El Responsable de la División de Servicios Administrativos, como Coordinador del Equipo de mejora, deberá elaborar un informe general del proceso realizado, de acuerdo al siguiente contenido:

1. Introducción
2. Integrantes del equipo especificando las responsabilidades que le fueron asignadas a cada uno.
3. Fases del proceso realizado.
4. Duración del proceso.
5. Recursos económicos utilizados
6. Los productos que fueron logrados
7. Una breve explicación de los inconvenientes que se presentaron durante el proceso.
8. Anexos necesarios.

En base a los resultados de las encuestas que realizamos, con las que obtuvimos la percepción de los usuarios de los servicios, que brinda la División de Servicios Administrativos y en base

a las entrevistas realizadas a cada uno de los Responsables de Oficinas y Unidades de la DSA, por medio de las cuales obtuvimos las causas principales que afectan la calidad en los servicios brindados, procedimos por medio de herramientas de análisis de la calidad, a extraer las principales causas. Las cuales nos sirvieron de insumo para elaborar la siguiente propuesta de plan, el cual pretendemos sirva, para superar las deficiencias detectadas.

### 5.3 Propuesta de Plan de Mejora de la División de Servicios Administrativos.

ACTIVIDADES	TAREAS	PRODUCTO	RESPONSABLES Y/O PARTICIPANTES	FORMAS DE SEGUIMIENTO	PERÍODOS DE CUMPLIMIENTO
<b>1.Aplicar la evaluación al desempeño dentro de la División de Servicios Administrativos</b>	Orientar a los Responsables de áreas elaborar su plan de trabajo	Presentación oportuna del Plan de trabajo de cada área	Responsable de la DSA y Jefes de áreas.	Presentación de comunicaciones	Trimestral
	Orientar y dar seguimiento a la elaboración del plan de trabajo individual, mediante indicadores de desempeño por puesto, de acuerdo a lo establecido en la Ley 476, en sus artículos 97, 98 y 99.	Informes mensuales/trimestrales de los indicadores de desempeño y acciones de mejora por puesto.	Responsables de Oficinas y Unidades, Colaboradores.	Presentación del plan de trabajo de cada uno de los colaboradores	Trimestral
<b>2.Implantar un sistema informático que dé seguimiento a las solicitudes de los usuarios</b>	Analizar la necesidad de un sistema informático y definir las especificaciones del mismo.	Documento que contenga las necesidad y especificaciones	Responsable de la DSA Responsables de las oficinas y unidades de la DSA	Presentación de documento	I trimestre del año 2017
	Solicitar a la División de Informática el desarrollo de sistema informático que facilite los procedimientos y registros de los servicios que brinda la DSA	Sistema desarrollado	Responsable de la DSA Responsable División de Informática y Analistas de la Oficina de Análisis y Programación	Reuniones evaluativas de seguimiento	I trimestre del año 2017

	Capacitar al personal involucrado en el manejo de la aplicación	Ocho talleres de capacitación	Responsable y Analista de la Oficina de Análisis y Programación Responsables de las diferentes oficinas y unidades Responsable de la DSA	Informe de resultados de talleres impartidos	II trimestre del año 2017
	Designar a un responsable para el seguimiento del sistema	Persona contratada con las competencias requeridas	Responsable de la DSA y Responsable de la División de Recursos Humanos	Informes impresos generados por el sistema.	II trimestre del año 2017
<b>3.Formación y capacitación especializada de la fuerza laboral de la División de Servicios Administrativos</b>	Evaluar las necesidades de capacitación del personal de cada área.	Listado de necesidades de capacitación.	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA  Responsable de la DSA  Responsable de Recursos Humanos	Verificando la programación de las capacitaciones	Trimestral
	Diseñar un programa de capacitación para proponerlo ante la División de Recursos Humanos las capacitaciones	Programas de capacitación	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA  Responsable de la DSA  Responsable de Recursos Humanos	Verificando la asistencia a las capacitaciones	Trimestral
	Evaluar el impacto de la capacitación en los indicadores del desempeño	Evaluación de los Informes mensuales/trimestrales de los indicadores de desempeño, de los participantes	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA	Evaluaciones al desempeño del personal	Semestral

<b>4.Gestión de Recursos Humanos</b>	Elaborar un diagnóstico de acuerdo a las funciones reales que cada colaborador ejerce.	Diagnóstico elaborado	Responsables de áreas. Responsable de Recursos Humanos. Responsable División de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional. Resp. Div. Servicios Administrativos. Dir. Gral. Asuntos Administrativos.	Reuniones con la División de Recursos Humanos	Semestral
	Garantizar la delimitación de funciones de cada colaborador de acuerdo a su descripción y especificación del puesto de trabajo	Manual de funciones.	Responsable División de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional. Responsable Div. Servicios Administrativos. Dir. Gral. Asuntos Administrativos.	Reuniones con los involucrados	Semestral
	Realizar un estudio de necesidades de personal.	Inventario de necesidades por área.	Responsable División Servicios Administrativos. Responsables Oficinas y Unidades.	Reuniones informativas con Responsables Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos	Semestral
	Solicitar contratación de personal de acuerdo a las necesidades detectadas. A través de un Comité de Selección, de acuerdo a lo que establece la Ley 476, Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, en su arto No.88.	Personal contratado.	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA  Responsable de la DSA  Responsable de Recursos Humanos	Comunicaciones a la División de Recursos Humanos.	General

<b>5.Acondicionamiento de los espacios de trabajo que forman la División de Servicios Administrativos</b>	Valorar las necesidades de los espacios dentro de las áreas de trabajo de la Oficina de Mantenimiento, Oficina de Imprenta, Oficina de Transporte	Informe sobre redistribución, reorganización y necesidades de espacios de acuerdo a R.T.O	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA  Responsable de la DSA Comisión mixta de higiene y seguridad ocupacional.	Reuniones informativas con Responsables Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos, Recorridos por diferentes áreas.	Semestral
	Rediseñar los espacios asignados a cada una de las áreas.	Ordenamiento de los talleres de la División.	Responsables de las diferentes Oficinas y Unidades de la DSA  Responsable de la DSA Comisión mixta de higiene y seguridad ocupacional.	Comunicaciones a los trabajadores solicitando mantener el orden y campañas de sensibilización.	Mensual
<b>6.Mejorar la programación del plan anual de compras</b>	Elaborar una propuesta de plan acorde a las necesidades de la Institución en el que participen todas las área de Servicios Administrativo	Propuesta consolidada del plan anual de compras	Responsable de DGAA Responsable de DSA Responsables de Oficinas y Unidades de la DSA	Reuniones de capacitaciones sobre elaboración de plan anual de compra por áreas. Asesorías a las diferentes áreas durante el periodo de elaboración de su plan anual.	Anual
	Gestionar ante la máxima autoridad la aprobación de la propuesta consolidada	Plan anual de compras aprobado	Responsable de la División General de Asuntos Administrativos y Responsable DSA	Comunicaciones por escrito.	Anual
	Designar a un responsable para dar seguimiento oportuno al plan anual de compras de la División de Servicios Administrativos	Contratación o designación de una persona con las competencias necesarias.	Responsable de la DSA y Responsable de Recursos Humanos	Informes de seguimiento.	Mensual

	Dar seguimiento al plan anual de compras, para garantizar la ejecución. De acuerdo a la Ley 737, ley de contrataciones administrativas del sector público.	Informes mensuales evaluativos del plan anual de compras	Responsable designado. Resp. División Servicios Administrativos. Resp. División de Adquisiciones	Informes de seguimiento sobre avance y ejecución.	Mensual
<b>7.Gestionar un programa de mantenimiento</b>	Diagnóstico del estado de equipos, bienes muebles e inmuebles.	Diagnóstico elaborado	Responsable de Oficina de Transporte Responsable de Oficina de Mantenimiento Responsable de Imprenta y reproducción.	Supervisiones periódicas para conocer estado de equipos, bienes muebles e inmuebles	Mensual
	Elaborar propuesta de plan de mantenimiento	Plan de mantenimiento elaborado	Responsable de Oficina de Transporte Responsable de Oficina de Mantenimiento Responsable Oficina de Imprenta y Reproducción.	Hojas de estado de vehículos, Bitácoras sobre equipos. Informes. Documentos de registro.	Trimestral
	Implementar propuesta de Plan de Mantenimiento.	Equipos, bienes muebles e inmuebles en buen estado.	Responsable de DSA, Responsable de Oficina de Transporte Responsable de Oficina de Mantenimiento Responsable Oficina de Imprenta y Reproducción.	Formatos de trabajos realizados. Documentos de registro.	Trimestral
<b>8.Garantizar seguimiento a programa de higiene y</b>	Realizar inspecciones para verificar el cumplimiento de las	Informe mensual. Plan de auditoria y Plan de Mejora	Responsables de Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos.	Reuniones con los involucrados.	Mensual

<b>seguridad ocupacional</b>	medidas de seguridad e higiene.	con medidas preventivas y correctivas.	Supervisores de cada área. Oficina para la gestión de riesgo y seguridad del trabajo. Resp. División de Servicios Administrativos.		
	Sesión informativa a los Responsables posterior a los recorridos mensuales.	Un plan elaborado	Responsables de Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos. Supervisores de cada área. Oficina para la gestión de riesgo y seguridad del trabajo. Resp. División de Servicios Administrativos	Actas de acuerdos	Mensual
	Realizar capacitaciones al personal para sensibilizarlo al uso de EPP.	4 capacitaciones por año.	Responsables de Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos. Supervisores de cada área. Oficina para la gestión de riesgo y seguridad del trabajo. Resp. División de Servicios Administrativos	Supervisión de capacitaciones impartidas	Trimestral
	Realizar reuniones evaluativas sobre el seguimiento al plan de higiene y seguridad	Actas de reuniones y acuerdos.	Responsables de Oficinas y Unidades de la División de Servicios Administrativos. Supervisores de cada área. Oficina para la gestión de riesgo y seguridad del trabajo. Resp. División de Servicios Administrativos	Realizar evaluaciones al desempeño	Trimestral



## **VI. Capítulo VI: Conclusiones**

## **VI. Conclusiones**

1. Mediante la puesta en práctica de las encuestas a treinta y cuatro usuarios de los servicios que ofrece la División de Servicios Administrativos, se conoció que la percepción general que tienen los usuarios sobre la atención de la División de Servicios Administrativos, es muy buena. También la encuesta arrojó cuáles son los servicios que los usuarios utilizan con mayor frecuencia, además se conocieron los resultados de la evaluación de 15 procesos, en cuanto a calidad del Servicio, Capacidad y Relaciones Humanas del Personal, seguimiento a la solicitud, procedimientos, y tiempos de respuesta y se conoció que las áreas de mejora en las que se tiene que fortalecer la División de Servicios Administrativos son: Procedimientos, Capacidad y las relaciones humanas del personal y el seguimiento a las solicitudes.
2. Para conocer las causas que originan deficiencias en la prestación de servicios de la División de Servicios Administrativos, se utilizó el diagrama causa y efecto, o Diagrama de Ishikawa, el cual se realizó posterior a las entrevistas y las encuestas y para cuya elaboración fueron tomados en cuenta los resultados de las mismas.

Se concluye que las causas principales que ocasionan las deficiencias en la prestación de los servicios de la División de Servicios Administrativos son las siguientes: Indisciplina laboral, personal con actitudes negativas, personal poco capacitado (Técnico y Servicio), personal insuficiente, personas realizando funciones que no le corresponden, falta de planes de trabajo, procesos no descritos, incumplimiento de Normativas, falta de un sistema automatizado de seguimiento a solicitudes, falta de estandarización de tareas por puesto, falta de condiciones de higiene y seguridad ocupacional, distancia larga entre las oficinas y la División de Servicios Administrativos, supervisión deficiente, falta de evaluaciones al desempeño, stock de repuestos y materiales insuficientes, mala programación de compras y materiales de mayor rotación, materiales de mala calidad, falta de rapidez en la compra de materiales.

3. Se logró elaborar una propuesta de Plan de Trabajo, que permitirá la mejora en los servicios que se prestan en la División de Servicios Administrativos. . Este plan se realizó en base a las principales causas del problema analizadas mediante el diagrama de Ishikawa y se encuentra desagregado en 8 actividades, con sus correspondientes tareas, productos esperados, Responsables y/o Participantes de ejecutarlas, la forma de seguimiento y el periodo propuesto para realizarlo.

## **VII. Capítulo VII: Recomendaciones**

## VII. Recomendaciones

Para mejorar las deficiencias y dificultades detectadas en la División de Servicios Administrativos, proponemos las siguientes recomendaciones:

- Se sugiere comenzar a trabajar con aquellas oportunidades de mejoras que estén presentes en las mayorías de las áreas de la DSA. También comenzar con lo que demande menos inversión y luego programar lo que demande más inversión.
- Una condición sine qua non para que se mejore la calidad de los Servicios en la División de Servicios Administrativos es priorizar la formación técnica de los colaboradores en las áreas de Mantenimiento, Transporte, Imprenta y Reproducción. Urge realizar actualización de conocimientos técnicos al personal responsable del mantenimiento de maquinarias y equipo, ya que se identificó que existe una debilidad en cuanto a los conocimientos de los ayudantes de mecánica, también del técnico en equipos de reproducción.
- Se debe solicitar la programación al menos cuatro veces al año de seminarios y cursos que fomenten el trabajo en equipo, valores institucionales, ética, servicio al cliente, en todas las áreas que conforman la DSA, de acuerdo a la necesidades detectadas.
- Se recomienda adoptar la práctica de las encuestas semestrales para medir la satisfacción de los clientes.
- En general a la División de Servicios Administrativos, por ser una área en la que el desarrollo del trabajo depende en gran manera de la accesibilidad a la materia prima, la falta de un equipo de compradores ha generado una desorganización, por lo que recomendamos se priorice la contratación de la plaza vacante de Comprador y se revise la posibilidad de ampliar otra plaza.
- Uno de los factores que dificulta la agilización en la atención a las solicitudes es la distancia que tienen las diferentes unidades y oficinas con respecto a la oficina de la División de Servicios Administrativo, ya que las solicitudes son enviadas físicamente

una vez autorizadas por el Responsable de la División por medio de la correspondencia interna, causando atrasos. Se sugiere que se solicite el desarrollo de un sistema para el seguimiento y atención de las solicitudes. Este sistema brindará los siguientes beneficios:

- I. Información sobre las solicitudes a la mano.
  - II. Mejorar tiempos de respuestas, acortando distancias.
  - III. Retroalimentación diaria sobre el estado de las solicitudes.
  - IV. Accesibilidad a información para generación de informes y/reportes.
- 
- Es necesario que los jefes superiores fomenten entre los usuarios de los Servicios el cumplimiento de todas las normativas aprobadas, para que permita a cada uno de los Responsables la programación de trabajos correctamente.
  - Para mejorar la calidad en general de la DSA, se hace necesario implementar en todas las áreas la evaluación al desempeño.
  - Se sugiere que el Responsable de la División realice, reuniones evaluativas, de coordinación, informativas mensualmente con todos los responsables de Oficinas y Unidades que pertenecen a la División cuyo objetivo sería el mejoramiento continuo.
  - Para elevar la calidad de la Supervisión, se hace necesario solicitar a los Supervisores la entrega mensual de medios de verificación de su trabajo, que sean incluidos en sus informes de gestión. Hasta la fecha solo se manejan medios de verificación para los Ayudantes de Mantenimiento, Conductores, Meseros, Conserjes, Personal de Cocina, pero no para los Supervisores.
  - Se deben mejorar las condiciones de seguridad e higiene ocupacional en todas las áreas que pertenecen a esta División, brindando seguimiento y evaluación al cumplimiento de medidas de seguridad, orden y aseo en los espacios de trabajo, no solo con recorridos de la Comisión mixta de higiene y seguridad, si no con campañas de sensibilización y capacitaciones al personal.

- Se propone un plan de incentivos, donde exista conocimiento y se pueda motivar el esfuerzo a través de la evaluación al desempeño, como premios por puntualidad, asistencia, por cumplimiento a medidas de higiene y seguridad ocupacional, reconocimiento al mejor empleado del mes. Además sugerimos revisar el sistema de compensación salarial.
- Por último recomendamos la contratación de una persona que se encargue del Control y Seguimiento en toda la División, que dependa directamente del Responsable de la División.
- Se recomienda poner en práctica este plan de mejora.

## **VIII. Capítulo VIII: Bibliografía**



## VIII. Bibliografía

1. Escobar, A. (1996). Planificación. *Diccionario del desarrollo: Una guía del conocimiento como poder*.
2. Deming, E. (1989). Calidad Total. *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, SA.
3. Ishikawa, K. (1997). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Editorial Norma.
4. Crosby, P. B. P. B. (1991). *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad* (No. 658.56/C94qE).
5. Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.
6. Documento de Herramientas para la mejora continua, de universidad del Valle, elaborado por la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. <http://gicuv.univalle.edu.co>
7. Documento sobre Medición de la Satisfacción del cliente, del Departamento de promoción económico, Diputación Foral de Bizkaia, Librería Hor Dago.
8. Documento guía para la “medición de la satisfacción del cliente”, librería Hor Dago.
9. Norma, I. S. O. (2005). 9000: 2005. *Sistemas de Gestión de la Calidad–Fundamentos y vocabulario*.
10. “Gestión” s/f. En *significados.com*. Disponible en: <http://www.significados.com/gestión/> [Consultado el 03 de agosto a las 10:00 a.m.]
11. No, L. (1993). 476. *Ley del Servicio Civil y de la Carrera Administrativa*.

12. Ley, N. 606, Ley Orgánica del Poder Legislativo, con Reformas Incorporadas. *La Gaceta, Diario Oficial*, (16).
13. Informe de Gestión, Asamblea Nacional de Nicaragua 2015.
14. Ley 737, Ley de Contrataciones administrativas del sector público
15. Ley 618, Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo de la República de Nicaragua
16. Normativas de Servicios de Mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.
17. Normativas de Servicios de Transporte de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.
18. Normativa Administrativa de Almacén de la Asamblea Nacional de la República de Nicaragua.
19. Reglamento Técnico Organizativo (RTO) Asamblea Nacional de Nicaragua

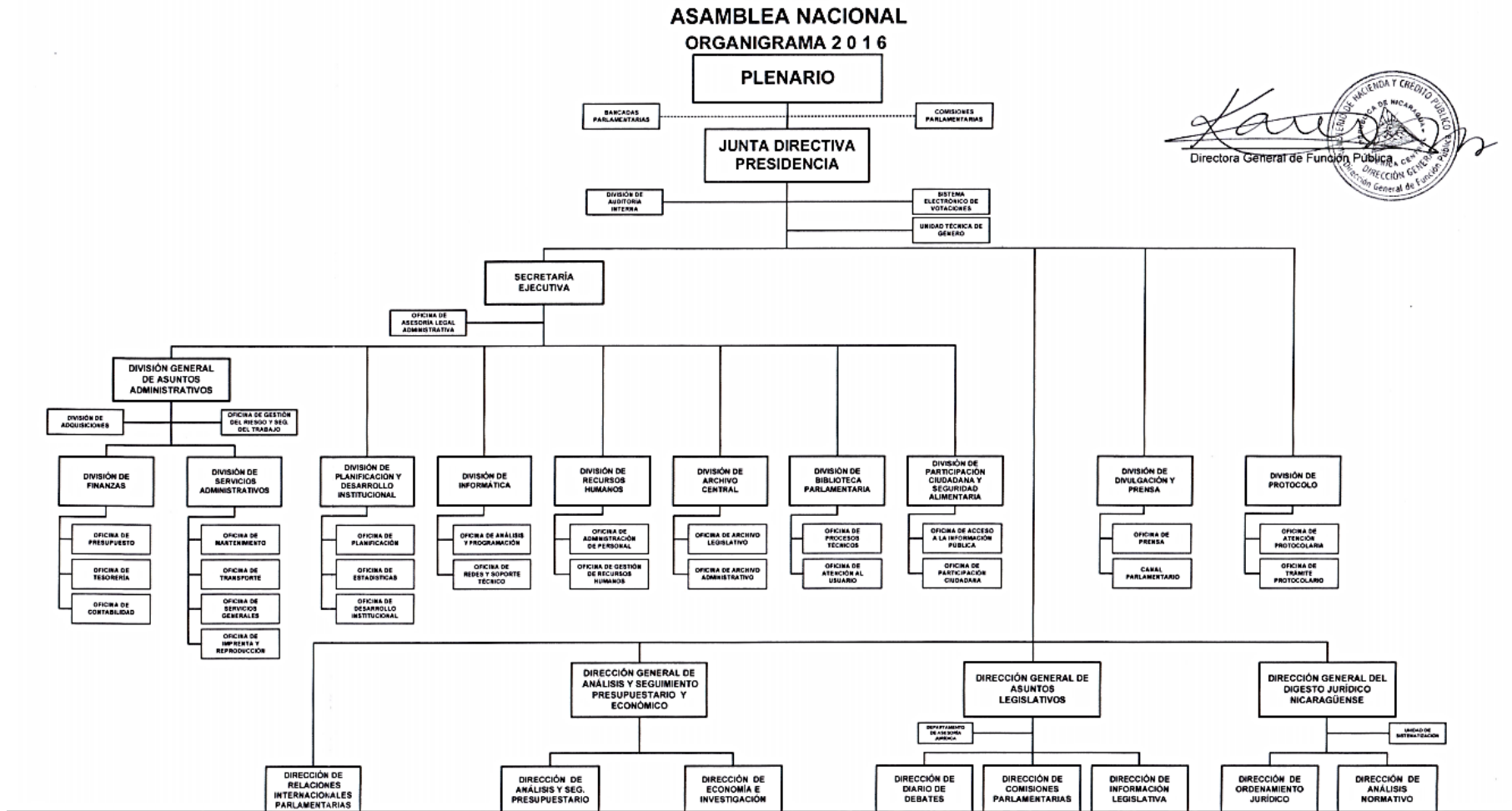
## **IX. Capítulo IX: Anexos**

## Anexo N° 1

### Mapa del Complejo Legislativo Carlos Núñez Téllez.



## Anexo N°2 Organigrama



### **Anexo N° 3**

#### **Cuadro de número de colaboradores por Unidades Administrativas de la División de Servicios Administrativos**

<b>No.</b>	<b>Nombre de unidad administrativa</b>	<b>Cantidad de colaboradores</b>
<b>1</b>	División de Servicios Administrativos	<b>3</b>
<b>2</b>	Oficina de Mantenimiento	<b>43</b>
<b>3</b>	Oficina de Transporte	<b>23</b>
<b>4</b>	Oficina de Servicios Generales	<b>3</b>
<b>5</b>	Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería	<b>56</b>
<b>6</b>	Unidad de Almacén y Suministros	<b>7</b>
<b>7</b>	Unidad de Correspondencia	<b>12</b>
<b>8</b>	Oficina de Imprenta y Reproducción de documentos	<b>13</b>
<b>9</b>	Unidad de Reproducción	<b>14</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>174</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

## Anexo N° 4

### Detalle actualizado de flota vehicular de la Asamblea Nacional

No.	Vehículos	Placas	Año	Motor	Chasis
1	Toyota Toyota ST/ Wagon	267-939	2017	5L6285971	JTEBD3FJ00K020246
2	Mitsubishi L200	104-222	2007	4M40MA7765	MMBJNK7707F001628
3	Toyota Hilux	266-148	2016	2KDU840422	MROFS8CDX00602102
4	Toyota Hilux	019-268	2005	3L5592639	JTFDE626200149590
5	Mitsubishi Nativa	184-331	2012	4D56UCDF815	MMBGNKH40C014393
6	Hyundai Tucson	193-867	2013	G4KDCU912586	KMHJT81BADU635502
7	Mitsubishi Nativa	184-328	2012	4D56UCDE7688	MMBGNKH40CF013688
8	Mitsubishi Nativa	184-332	2012	4D56UCDM4483	MMBGNKH40CF028065
9	Mitsubishi Nativa	184-333	2012	4D56UCDC6130	MMBGNKH40CF010288
10	Mitsubishi Nativa	184-329	2012	4D56UCCZ7066	MMBGNKH40CF003774
11	Toyota Hilux	029-284	2006	2KD9409632	BAJFR22G604503366
12	Mitsubishi L200	104-288	2007	4M40MA7761	MMBJNK7707F001629
13	Toyota 4 Runner	053-564	2001	1KZ0782160	KZN1850067915
14	Kia-Picanto	206-400	2013	G3LADP109795	KNABE511AET629738
15	Kia-Picanto	206-978	2013	G3LADP109792	KNABE511AET629763
16	Kia-Picanto	205-627	2013	G3LADP15007	KNABE511ADT51969
17	Mitsubishi L200	104-224	2007	4M40MA7736	MMBJNK7707F001628
18	Moto Honda	091-72	2005	WH156FM1205L71902	LWBPCJ1F151A32948
19	Jeep Suzuki	076-151	1990	G13BA218848	SJ70308852



20	Mitsubishi L200	067-924	1999	4D56JM9112	JMYJNK340XP000658
21	Mitsubishi L200	052-468	2005	4M40MA3735	MMBJNK7705D013548
22	Camión JMC	136-398	2009	JX 493Q183019736	LETAEAA109HN00207
23	Camión Daihatsu Delta	231-575	2001	1638676	V11611427
24	Camioneta Toyota Hilux D.C Blanca	019-271	2005	3L5592512	JTFDE626800149416
25	Greatwall Socool	129-772	2007	GW4D280703020375	LGWDBB1717A070332
26	Camión Mercedes Benz	211-529	2000	9049220014X1559	WDB970015K496703
27	Mitsubishi L200	104-220	2007	4D56LD64723	JMYHNP15W7A001364
28	Mitsubishi L300	184-334	2012	4D56LL1248	JMYHNP15WCA000954
29	Mitsubishi L300	184-335	2012	4D56LL1227	JMYHNP15WCA000946
30	Camioneta Toyota Prado	053-143	2004	1KZ1092271	JTEBY25J200014363
31	Mitsubishi L-300	136-399	2009	4D56LJ5870	JMYHNP15W9A000728
32	Toyota Coaster	100-389	1992	IZH0024082	HZB300002621
33	Toyota Coaster	076-363	2001	1HZ0362091	JTGFB518701002153
34	JMC	136-405	2009	JX 493Q175042763	LETBNAAB78HN00166
35	JMC	136-395	2009	JX493Q184027766	LETBNAAB29HN00335
36	Bus Dina	053-666	1993	468GMU0651115	5081564C3
37	Mitsubishi Montero	053-151	1998	4M40DP2991	JMYONV460WJ000760
38	Mitsubishi L200	250-933	2007	4M40MA7538	MMBJNK7707F001461
39	Mitsubishi L200	104-037	2007	4M40MA7431	MMBJNK7707F001402
40	Mitsubishi L200	104-041	2007	4M40MA7593	MMBJNK7707F001508



41	Microbús Wuling	193-870	1999	LJ465QR1E6C055480 54	LZWACAGA5C108298 4
42	Microbús Wuling	193-872	2005	LJ465QR1E6C055480 49	LZWACAGA5C108298 2
43	Hyundai Tucson	193-868	2013	G4KDCU912401	KMHJT81BADU63548 8
44	Hyundai Santa Fe	198-708	2013	G4KDCU866670	KMHJT81BADU04396 9
45	Automóvil Lifan	136-400	2009	LF479Q30805002972	LLV2A2A1890031891
46	Ambulancia	234-583	2005	D61198121051345	WDB9036621RB0318 6
47	Toyota RAV	053-138	1999	352521635	SXA110198393
48	Moto Génesis	96-131	2014	156FMIDY00962	LC6PCJB81E0001868
49	Moto Génesis	96-132	2014	156FMID2Y00965	LC6PCJB8XE0001867
50	Hyundai Tucson		2016	G4NAFU046966	KMHJ2813AGU12061 5

**Fuente Oficina de Transporte**

## Anexo N° 5

### Listado de encuestados

	Área	Nombre	Cargo
1	Despacho de Primera Vicepresidencia	Adalid Rivera	Jefa de Despacho
2	Despacho de Segunda Vicepresidencia	María E. Barberena	Jefa de Despacho
3	Despacho de Primera Secretaría	Marta Rodríguez	Jefa de Despacho
4	Dirección General de Asuntos Legislativos	Carolina Gadea	Asistente Dirección General
5	Dirección de Diario de Debates	Rosa Esther Carballo	Responsable
6	Dirección de Comisiones Parlamentarias	Jaqueline Berrios	Asistente
7	Dirección General del Digesto Jurídico Nicaragüense	Carla Muñoz	Asistente Administrativa.
8	Unidad Técnica de Género	Francia Amador	Secretaria Ejecutiva.
9	Oficina de Gestión del Riesgo y Seguridad del Trabajo	Oscar Lara	Responsable
10	División de Finanzas	Johanna Carballo	Responsable
11	Oficina de Transporte	Sergio Torrez	Responsable
12	Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería	Eliam Treminio	Supervisor
13	Unidad de Correspondencia	William Reyes	Responsable
14	Oficina de Imprenta y Reproducción	Ramiro Reyes	Responsable
15	Unidad de Reproducción	Gloria Navarrete	Responsable
16	Oficina de Planificación	Irmina Figueroa	Responsable
17	Unidad de Estadísticas	Xochilt Aráuz	Técnico
18	División de Informática	Mauricio Andrade	Responsable
19	División de Recursos Humanos	Angélica Fuentes	Asistente de División
20	División de Divulgación y Prensa	María Dolores Montoya	Asistente
21	División de Biblioteca Parlamentaria	Fanny Ocampo	Responsable
22	Oficina de Participación Ciudadana	Mariem Reyes	Responsable
23	División de Protocolo	Patricia Cano	Responsable
24	Comisión de Producción, Economía y Presupuesto	Jeanette Romero	Asistente Parlamentaria
25	Comisión Asuntos de los Pueblos Originarios, Afrodescendientes y Regímenes Autonómicos	Edith Lewis	Secretaria Legislativa
26	Comisión de Medio Ambiente y Recursos Naturales	Ivania Rodríguez	Asistente Parlamentaria
27	Comisión de Infraestructura y Servicios Públicos	Marta Patricia Gaitán	Asistente Parlamentaria
28	Comisión de Asuntos de la Mujer, Juventud, Niñez y Familia	Anita Traña	Secretaria Legislativa
29	Comisión de Población, Desarrollo y Asuntos Municipales	Erick Sánchez	Asistente Parlamentario
30	Comisión de la Paz, Defensa, Gobernación y Derechos Humanos	María de los A. Parajón	Asistente Parlamentaria
31	Comisión de Turismo	Margarita Meza	Asistente Parlamentaria
32	Comisión de Salud y Seguridad Social	Carla González	Asistente Parlamentaria
33	Bancada Sandinista	María S. Rodríguez	Administradora
34	Bancada PLI	Juanita Martínez	Jefa de Despacho

**Fuente: Elaboración Propia**

**Anexo N°6**  
**Listado de entrevistados**

<b>No.</b>	<b>Área</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
1	División General de Asuntos Administrativos	Róger Figueroa Aguilar	Director General
2	División de Servicios Administrativos	Carlos Sánchez	Responsable
3	Oficina de Mantenimiento	Silnio Montoya	Responsable
4	Oficina de Transporte	Sergio Torres	Responsable
5	Oficina de Imprenta	Ramiro Reyes	Responsable
6	Unidad de Reproducción	Gloria Navarrete	Responsable
7	Unidad de Correspondencia	William Reyes	Responsable
8	Unidad de Almacén y Suministros	Julio Aráuz	Responsable Interino
9	Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería	Elba Torres	Responsable

**Fuente: Elaboración Propia**

## Anexo N° 7

### ENCUESTA

Cuestionario N°: \_\_\_\_\_

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiante de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua. Estamos realizando una encuesta para elaborar una propuesta de Plan de Mejora en la atención a solicitudes que se reciben en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos esta encuesta, sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

#### I. DATOS GENERALES

**Sexo:** Femenino ☐1 Masculino ☐2

**Cargo:** Secretario(a) Legislativo(a) ☐1 Jefe(a) de Despacho ☐2 Responsable de Oficina ☐3  
Responsable de Unidad ☐4 Asistente ☐5 Secretaria ☐6

**Edificio en el que se ubica su área de trabajo:**

Edificio "General Benjamín Zeledón" ☐1 Edificio "General José Dolores Estrada" ☐2

Edificio "Mártires del 22 de enero de 1967" ☐3 Edificio "Presbítero Tomás Ruíz" ☐4

#### II. PREGUNTAS

**1. De manera general ¿cómo calificaría usted la atención de la División de Servicios Administrativos?**

Excelente ☐1 Muy buena ☐2 Buena ☐3 Regular ☐4 Deficiente ☐5

**2. Favor indicarnos la frecuencia con la que utiliza los siguientes servicios que brinda la División de Servicios Administrativos. (Marque con una X)**

Oficina/Unidad	Siempre	Algunas veces	Nunca
a) Oficina de Mantenimiento			
b) Oficina de Transporte			
c) Oficina de Imprenta			
d) Oficina de Reproducción			
e) Unidad de Correspondencia			
f) Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería			
g) Unidad de Almacén y Suministro			

### III. EVALUACION.

A continuación le solicitamos que evalúe los principales servicios que brindan las áreas pertenecientes a la División de Servicios Administrativos (Oficina de Mantenimiento, Oficina de Transporte, Oficina de Imprenta, Unidad de Correspondencia, Unidad de Reproducción, Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería, Unidad de Almacén y Suministro). Evalúe en la escala del 1 al 5, de acuerdo a su nivel de satisfacción, siendo el 5 la mayor calificación.

#### A. Oficina de Mantenimiento.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Programación y Ejecución de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de Bienes Muebles e Inmuebles.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Ejecución y supervisión de la construcción, reparación, remodelación o ampliación de obras mayores en las instalaciones físicas.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

3. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---

---

---

#### B. Oficina de Transporte.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Programación y Atención de Solicitudes de Servicio de Transporte.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Mantenimiento Preventivo y Correctivo del Parque Vehicular Institucional.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
3. Gestión de Reclamo de Seguro por Accidente Vehicular.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

4. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---

---

---

### C. Oficina de Imprenta.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Atención a Solicitudes de Encuadernación, Empastado y Estampado.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Atención a Solicitudes de Material Gráfico (Diseño Gráfico, Diagramación, Retoque Fotográfico, Levantado de Texto) e Impresión.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

#### 3. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---



---



---

### D. Unidad de Reproducción.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Atención a Solicitudes de Reproducción de Documentos.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Realaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

#### 2. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---



---



---

### E. Unidad de Correspondencia.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Recolección, Clasificación, Registro, Distribución y Control de la C. Externa.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Recolección, Clasificación, Registro, Distribución y Control de la C. Interna.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

### 3. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---



---



---

#### F. Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Atención a Servicios de Limpieza.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Atención a Reuniones con Servicios de Cafetería.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
3. Atención a Servicios de Preparación de Alimentos.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

### 4. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---



---



---

#### G. Unidad de Almacén y Suministro.

PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
1. Abastecimiento y Control de Bienes Materiales y Suministros a las Unidades Administrativas.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					
2. Reasignación de Bienes en Desuso a las Unidades Administrativas.	A. Calidad del Servicio.					
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal.					
	C. Seguimiento a la Solicitud.					
	D. Procedimientos.					
	E. Tiempos de Respuesta.					

### 3 ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el Servicio?

---



---

#### Fin de la encuesta

Le agradezco por el tiempo que dedicó para apoyarnos respondiendo esta encuesta, que tenga buen día.

## **Anexo N° 8**

**Resumen de recomendaciones brindadas por los encuestados para mejorar el servicio. De acuerdo a pregunta abierta, ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?, formulada en la encuesta.**

### **Oficina de Mantenimiento:**

1. Que se cuente con el material en tiempo y forma.
2. Que atiendan con mayor agilidad los servicios que se le solicitan.
3. Que se les provea de todas las herramientas necesarias para que puedan desarrollar su trabajo de la mejor manera, mayor control y supervisión.
4. Considera que deben implementarse mecanismos que permitan romper el paradigma de los compañeros debido a que difícilmente mejorará el área sino ponen de su parte; existe buena dirección pero no se complementa por la actitud negativa para atender con prontitud y voluntad los trabajos requeridos.
5. Más agilidad de parte de los compañeros.
6. Considero que la oficina de mantenimiento debería de realizar mantenimientos preventivos de forma permanente, a fin de evitar el deterioro de las instalaciones. Ejemplo baños en mal estado por largos períodos (6 meses o más). En el caso de remodelación deberían dar respuesta rápida a los requerimientos pues, es la imagen de la Institución la que está de por medio.
7. Prestar las condiciones laborales con mejor equipamiento de herramientas buenas para realizar su trabajo menos Jefes y más descentralización de trabajo y orientaciones.



8. Recomendamos que se le dé seguimiento al trabajo que se realiza, supervisar in situ lo que se lleva a cabo.
9. Mayor supervisión en la prevención y mantenimiento del Edificio para evitar el deterioro del mismo.
10. Agilizar el servicio de compras de materiales
11. Mejorar los canales de comunicación.
12. Mejorar la calidad de los materiales a utilizar en reparaciones de techos para evitar mayores daños.
13. Debería de haber una mejor coordinación para darle seguimiento a las solicitudes.
14. Seguimiento y supervisión.
15. No veo que exista un mantenimiento preventivo, hasta que están dañados los bienes se llama para reparación o cambio, sugiero que deberían de tener a una persona que supervise en cada área los bienes inmuebles para prolongar la vida útil de los mismos. También contar con un stock de repuestos, no comprar hasta que están dañados.
16. Dar seguimiento a los trabajos que han sido orientados por el responsable o supervisor del área para confirmar que fueron realizados.
17. Elaborar un Plan de mantenimiento, de acuerdo a lo que se necesita mejorar en la Institución y darle seguimiento al mismo y no esperar que le lleguen las solicitudes. Crear un sistema de seguimiento de acuerdo a prioridades.
18. Capacitar personal
19. Mejor coordinación para más eficacia en todos los servicios brindados.

20. Mejorar procedimientos para atender solicitudes de reparación y mantenimiento para dar respuesta oportuna a las áreas. Mejorar procedimientos y controles para garantizar el mantenimiento de equipos por parte del área de mantenimiento e informática. Ej.: Mantenimiento de aires acondicionados y computadoras.
21. Mejorar el procedimiento para obtención de materiales necesarios para trabajar, Ej: No se ha instalado Wii en recepción principal, porque no han comprado la cantidad de cable eléctrico necesario o trabajo pendiente y era de urgencia.
22. Realizar una programación de acuerdo al orden de solicitud, evaluar el orden de prioridad en criterio a la operatividad administrativa de lo solicitado.
23. Tomar en cuenta la magnitud del trabajo a realizar, ya que si está atenta contra la salud y seguridad de los funcionarios realizarlo en horas no hábiles.
24. Trabajar con excelencia.
25. Darles un mejor seguimiento a las solicitudes de las áreas conforme al tiempo de anticipación. Es decir primero en entrar primero en salir.

#### **Oficina de Transporte:**

1. Creo que se debe mejorar el parqueo vehicular de los funcionarios y que haya una mejor vigilancia.
2. Mejorar el servicio de reparación de vehículos.
3. El mantenimiento que sea continuo.
4. Mejorar estacionamiento del parqueo de los visitantes y empleados.
5. Que haya vehículos para cubrir actividades de última hora.

6. Ampliar el equipo para dar respuesta con mayor prontitud, ya que se carece del talento humano.
7. Que siempre continúen con la calidad excelente que tienen.
8. Considero que deberían avisar a las áreas solicitantes, cuando ya tengan la solicitud en el área e informar los nombres de los choferes, número de celular (datos de contacto) para saber de parte de esa área la respuesta y NO estar llamándolas para que nos den respuesta. Tienen pésima retroalimentación con las áreas solicitantes. En cuanto al mantenimiento preventivo diría que es muy débil, pues he salido a viajes fuera de Managua con vehículo con aire acondicionado malos de forma muy frecuente. Sobre la gestión de reclamo de seguro ¡No tengo conocimiento de esa función!
9. El mejoramiento de las unidades en uso, compra de las piezas que se le ponen a los vehículos reparados que sean de buena calidad y buscar mecánicos con experiencia y calidad.
10. Debe haber mayor comunicación con la persona que solicita el transporte.
11. Invertir en nuevos microbuses o buses que se utilizan para los viajes al interior.
12. Mejorar en un 100% la flota vehicular existente esto debido a que en reiteradas ocasiones los vehículos presentan fallas mecánicas en las giras de trabajo.
13. Mejorar seguimiento a las solicitudes.
14. Mantenimiento constante a las unidades de transporte para evitar que estos se dañen en los viajes que se realizan tanto dentro como fuera de Managua.
15. Les recomendaría que tienen que realizar un chequeo previo a los vehículos que asignan para determinadas visitas.

16. Algunas veces el conductor se pone que es conductor y si hay necesidad de montar carga no ayudan, deberían de ser más serviciales.
17. Dar seguimiento a los requerimientos, supervisar y llevar un registro y programación para próximos requerimientos de la flota vehicular.
18. Que existan vehículos en mejores condiciones y cuando nos garanticen un vehículo que no lo cambien a última hora, ya que el personal se acomoda a las condiciones del carro.
19. Que tengan siempre combustible, ya que en muchas ocasiones no se nos garantiza el vehículo por falta de gasolina.
20. En reiteradas ocasiones salen actividades de imprevisto y no nos dan respuesta sin que lo autoricen en Servicios Administrativos o en Asuntos Administrativos, quizás en esas áreas se encuentran en reunión o fuera del Parlamento.
21. Sugiero que la persona de transporte tenga poder de decisión aun no estando los superiores. Realizar un plan de atención conforme a solicitudes recibas y de acuerdo a prioridades, estableciendo fechas límites de solicitud.
22. Elaborar un plan de mejoramiento de la flota vehicular con la finalidad de garantizar y brindar buen servicio a los usuarios.
23. Llevar un stock de repuesto para garantizar mantenimientos preventivos y correctivos.
24. Falta de medios, capacitar al personal.
25. Elaborar un buen plan de trabajo para mantener la flota de vehículo en mejor estado mecánico.
26. El proceso 1 y 3 no se solicita en esta División. Mejorar los controles de la flota vehicular y garantizar el mantenimiento de los vehículos de forma oportuna. El área de transporte debe llegar el área de seguimiento a través de chequeos productivos mensuales.

27. Como parte del proceso de automatización se desarrolló un sistema para agilizar las solicitudes de transporte, siendo los usuarios de fase uno las Comisiones, pero lo están utilizando muy poco, sería bueno identificar la razón por la cual no dejan de usar los procesos manuales. Este sistema podría cumplir los puntos 2 y 3 que indican.

28. Disponer del personal suficiente para atender las diferentes solicitudes, es importante la flota vehicular, disponer de medios suficientes, tener presente que existen otras áreas que demandan el servicio y no se puede dejar hasta última hora.

29. Garantizar el cumplimiento de la solicitud. avisar que conductor se hará cargo del Servicio de Transporte.

#### **Oficina de Imprenta:**

1. Por la cantidad de trabajo se nos atrasa el material de encuadernación y el empastado siempre hay un retraso.
2. Que sean menos burocráticos y agilicen los procesos.
3. Mejorar las relaciones humanas del personal a fin de que puedan dar respuesta de los trabajos que estén pendientes con coherencia de esta forma los clientes/usuarios podrá aceptar y esperar sin molestia la entrega del trabajo pendiente.
4. Continuar con la buena calidad del servicio que tienen.
5. Sería conveniente incrementar el personal en esa área pues siempre tienen saturación de trabajo y entregan el material solicitado desfasado. En cuanto al seguimiento es pésimo porque el solicitante debe hasta pedir como favor le hagan trabajo, me refiero en esto último a diseño gráfico, igualmente que mínimo existan 3 o 4 diseñadores.

6. Pienso u opino que el Señor Responsable de dicha área debería de mejorar un poco sus relaciones humanas con las personas que visitan el área en mención.
7. De igual manera debe haber mayor comunicación entre el responsable.
8. En esta área hace falta que alguien se encargue de revisar la ortografía en los levantados de texto.
9. Contratar otro Diseñador gráfico. Adquirir maquinaria moderna para todos los trabajos se elaboren en la imprenta de la Asamblea Nacional.
10. Realizar un plan de producción que permita satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, así como adquirir equipos modernos.
11. Mejorar la calidad del servicio con relación a la presentación del trabajo entregado.
12. Capacitar al personal en el uso de maquinaria y diseño.
13. Contratar personal adecuado.
14. Tener definido un manual de procedimientos del área.
15. Elaborar e implementar un plan de incentivo con relación al desempeño del personal.
16. Aumentar el personal de esta área por la cantidad de trabajo que a diario se recibe.
17. Evitar la saturación de las cantidades de trabajo si no tienen el personal suficiente.  
Disponer de personal menos conflictivo y que sean proactivos.
18. Esta es una Unidad en la que recae todo el trabajo en relación a impresión.
19. Que sigan siendo excelencia.

20. Capacitar más al personal técnico. Incrementar al personal para evitar atrasos en las solicitudes. Mejorar la calidad de los Servicios brindados.

**Comentarios de los encuestados sobre el funcionamiento de la Unidad de Reproducción:**

1. Se prioriza a otras áreas y a veces se nos deja para después.
2. Promover la rotación del personal y actualizar los equipos de reproducción debido a que muchos se dañan, provocando que las operadoras queden sin trabajar, mientras que otras compañeras se recargan con el trabajo por el volumen de las áreas.
3. Continuar con la buena atención que nos brindan.
4. El tiempo de respuesta en este caso de impresión de grande cantidades es "extremadamente lento", se requiere contratar mayor cantidad de personal para dar respuesta a los requerimientos en tiempo y forma. Algunas compañeras en los centros de estación dan respuesta de forma inadecuada (molestas) y en otros casos, en estaciones con baja demanda se dedican al chisme.
5. Felicitaciones sigan así.
6. Se deberían de adquirir nuevos equipos de reproducción para una mejor atención.
7. Algunas veces estás personas se quejan de su trabajo a última hora y en el área de las Comisiones dependemos de los Diputados que muchas veces solicitan a última hora.
8. Adquirir equipos modernos y capacitar al personal en atención al cliente.
9. Elaborar e implementar un programa de reconocimiento para que los empleados sientan que le aprecian su trabajo.

10. Mejorar las condiciones de los equipos fotocopiables y dar un mejor servicio con calidad requerida.
11. Actualmente se está trabajando en un proceso de automatización del Control de las solicitudes y los tipos de reportes y puede mejorar el proceso.
12. Evaluar periódicamente la depreciación de los equipos para mantener una calidad buena en la reproducción.
13. Excelente.

**Comentarios de los encuestados sobre el funcionamiento de la Unidad de Correspondencia:**

1. Se está trabajando acorde el documento entra a la Institución o cuando sale de ella.
2. Ampliar con el talento humano, es notorio que los y las compañeras se esfuerzan para entregar trabajo de calidad, sin embargo hay factores como el cansancio que puede repercutir en el tiempo de entrega.
3. Mejorar la calidad de atención de algunas compañeras.
4. El personal de esta área debe guardar siempre el sigilo de la información y en cuanto a relaciones humanas existen algunas compañeras que son problemáticas y conflictivas.
5. Seminario para todo el personal en cuanto a relaciones y capacidad de trabajo en equipo.
6. Más personal y mejor capacitado hay que ayudarlo a don William en eso él no puede hacer magia con el poco personal que tiene.
7. No utilizamos el servicio.



8. Capacitar al personal para adquirir mejores técnicas de trabajo.
9. Asegurar sombrillas a los trabajadores de esta área
10. Es necesario contar con más personal de correspondencia externa y garantizar la privacidad de la correspondencia interna.
11. Tener un mejor control del personal que asignan a las determinadas oficinas, para recoger la correspondencia interna y capacitar al personal de buenas relaciones humanas.
12. Tienen algunas faltas de trato y consideración cuando uno pide trasladar alguna documentación.
13. a. Mejor relación humana con el personal      b. Que pasen en la hora que corresponde y cuando estén de permiso que otra le cubra el turno, no esperar al día siguiente para enviar la correspondencia.      c. Abstenerse de leer la correspondencia.
14. Dar seguimiento a las solicitudes que hacen las áreas para confirmar que se brindó la atención requerida, capacitaciones en atención al cliente.
15. Visitas a las oficinas más continuas (oficinas adyacentes).
16. Capacitar al personal en diferentes actividades que realizan con bajo conocimiento.
17. Mejorar controles para que la documentación externa recibida por la Unidad de Correspondencia sea enviada oportunamente a las áreas garantizar siempre el recibido, fecha y hora.
18. Hay una alta latencia, mucho tiempo se consume efecto del factor humano.
19. Que el personal mejore las relaciones humanas y actitudes en el trabajo. Mantener siempre un entusiasmo por hacer bien las cosas. Poner en práctica el trabajo en equipo.

20. Según he observado esta Unidad necesita ser reforzada en la correspondencia externa.
21. Mejorar relaciones humanas, no todos y todas las compañeros.
22. Capacitar a las compañeras en la atención al usuario. Darles charlas de motivación y trabajo en equipo.

**Comentarios de los encuestados sobre el funcionamiento de la Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería:**

1. Se debería dejar a una persona en el área ya que unos le da siempre orientaciones para la limpieza de los documentos en estantería.
2. Planificar y coordinar la asignación del personal de conserjería en las actividades extraordinarias.
3. Mayor supervisión y control.
4. Cuando falte la o él conserje asignado al piso dar respuesta inmediata.
5. Limpieza: a) limpiar baños 2 veces al día en las recepciones b) limpiar muebles al menos 1 vez por semana pues nunca lo hacen. Cafetería: Ser más rápidos con entrega de refrigerios, todo a primera hora en grupos masivos. Alimentos: Incluir opciones para vegetarianos en los almuerzos que ofrece la institución.
6. Hacer supervisiones constantes, el servicio de limpieza está muy deficiente. En atención de cafetería hay que coordinarse mejor.
7. Que a la hora de los eventos los y las que están sirviendo y supervisando la repartición de los alimentos se les quite la costumbre de limitar a las personas y hasta de tratarlas si sobra que se reparten que no es para llevárselos a sus casas.

8. Mejorar supervisión, mejor coordinación en el rol de cambios de conserjes a otras áreas, su ubicación física conforme las tareas que le son asignados.
9. Que el personal de conserjería este más pendiente de la limpieza de las oficinas durante el resto del día (estos después que hacen su limpieza matutina).
10. Con la calidad del servicio se debe mejorar hay oficinas que a lo interno sus ventanales siempre tienen polvo.
11. Capacitar más personal de servicio, agilizar compras para dar mejor respuesta.
12. Mejorar el menú de bocadillos, que no sean los mismos en actividades continuas.
13. En la preparación de bocadillos deberían de presentar alternativas de menú.
14. Cuando las reuniones de comisiones tienen muchos invitados deberían de poner a dos meseros para la atención.
15. Suplir de las herramientas, equipos y materiales para dar mejor aún la atención y servicio, facilitando la realización de algunas tareas de limpieza y servicio.
16. Que coordinen mejor la cobertura cuando una de las y los conserjes fallen.
17. Mejorar la limpieza en general.
18. Realizar supervisiones periódicas a las distintas áreas que atiende el Personal de Conserjería.
19. Capacitación al personal de esta área para mejorar los niveles de producción y conocimiento.

20. El punto número tres no lo solicita esta División. En el punto numero dos mejorar la atención de Conserjería porque no atienden las reuniones y realizan muy tardía la limpieza de las oficinas y servicios higiénicos.
21. Hay funcionarios que consideran que los asignados al piso son asignados solo a Ellos, deben de aclarar y notificar a todos los jefes los roles de cada funcionario de limpieza.
22. Definir correctamente las horas de limpieza, para obtener buenos resultados.
23. No hacemos mucho uso en el caso de alimentación, pero cuando lo hemos solicitado ha sido satisfactorio.
24. Enviar al personal a capacitación sobre relaciones humanas.
25. Los compañeros y compañeros se esmeran para dar su servicio con eficiencia y calidad, sigan siempre adelante.
26. Los compañeros y compañeros se esmeran para dar su servicio con eficiencia y calidad, sigan siempre adelante.
27. Capacitar al personal técnico darles cursos de etiqueta y atención al usuario. Garantizar la limpieza de al menos dos veces a la semana de los muebles.

**Comentarios de los encuestados sobre el funcionamiento de la Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería:**

1. Que se tiene que abastecer según el pedido que el área solicita.
2. Agilizar las solicitudes de los requerimientos.
3. El tiempo de respuesta es demasiado largo, a veces dura hasta el mes completo.

4. Tanto el abastecimiento como la reasignación de bienes materiales es extremadamente LENTO, el solicitante a inicios de año y recibe a mediados o a finales de año y eso hay que estar llamando para recordarles.
5. Descentralización del trabajo menos trámites burocráticos más administrativos con diligencia y eficiencia.
6. Realizar el proceso en Adquisiciones con mayor rapidez.
7. Retirar de las oficinas con más prontitud los bienes que se han dado de baja.
8. Debe de haber una mejor comunicación entre el Departamento de Servicios Generales y la Unidad de Almacén y Suministro.
9. Supervisión frecuente para determinar las necesidades de cambios de unidades administrativas para una mejor efectividad en las responsabilidades que tienen dependencia de bienes o equipos.
10. Cuando se solicite la cantidad requerida que nos la suministren completa.
11. Involucrar a las áreas en el PAC para que sean atendidas las necesidades del área conforme a los requerimientos.
12. Llevar mejor control en las entradas y salidas para tener actualizados los inventarios. Crear e implementar un sistema de distribución con la finalidad de conocer el consumo de cada área y ser equitativa en la entrega de materiales, dado que a otras áreas se les entrega más cantidad de materiales.
13. Agilizar un poco más los tramites que son de urgencia.
14. Mejorar los controles para garantizar el abastecimiento de los materiales y suministro conforme a solicitud de las áreas. Es decir abastecer el stock de bodega con productos

que las áreas necesitan mensualmente según pedido.

15. Tienen que estar claros todos los funcionarios de esta unidad administrativa sus roles, ya que carta autorizadas por los superiores, Ellos deciden que dar, si el área solicitante les consulta nunca dan respuesta o no saben.
16. Tomar en cuenta las necesidades administrativas de cada área para la distribución o propuesta de la solicitud de materiales.
17. En los pedidos materiales de oficina está muy bien.
18. En los pedidos materiales de oficina está muy bien.
19. Cumplir con el pedido asignado, ya que estos se hacen conforme a los requerimientos y necesidades del área.

## Anexo N° 9

### Encuesta Resumen

<b>ENCUESTA N°:</b> _____					
<p>Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiante de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua. Estamos realizando una encuesta para elaborar una propuesta de Plan de Mejora en la atención a solicitudes que se reciben en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos esta encuesta, sus respuestas serán estrictamente confidenciales.</p>					
<b>I. DATOS GENERALES</b>					
<b>Sexo:</b> Femenino 1 <input type="text" value="27"/> Masculino 2 <input type="text" value="7"/>					
<b>Cargo:</b> Secretario(a) Legislativo(a) <input type="text" value="2"/> Jefe(a) de Despacho <input type="text" value="3"/> Responsable de Oficina <input type="text" value="11"/> Responsable de Unidad <input type="text" value="11"/> Asistente <input type="text" value="3"/> Secretaria <input type="text" value="1"/>					
<b>Edificio en el que se ubica su área de trabajo:</b>					
Edificio "General Benjamín Zeledón" <input type="text" value="14"/> Edificio "General José Dolores Estrada" <input type="text" value="11"/> Edificio "Mártires del 22 de enero de 1967" <input type="text" value="1"/> Edificio "Presbítero Tomás Ruiz" <input type="text" value="4"/>					
<b>II. PREGUNTAS</b>					
<b>1. De manera general ¿Cómo calificaría Usted la atención de la División de Servicios Administrativos?</b>					
Excelente <input type="text" value="5"/> Muy buena <input type="text" value="15"/> Buena <input type="text" value="10"/> Regular <input type="text" value="1"/> Deficiente <input type="text" value="1"/>					
<b>2. Favor indicarnos la frecuencia con la que utiliza los siguientes servicios que brinda la División de Servicios Administrativos. (Marque con una X)</b>					
Oficina/Unidad	Siempre	Algunas veces	Nunca	Total	
a) Oficina de Mantenimiento	11	22	0	33	
b) Oficina de Transporte	7	23	2	30	
c) Oficina de Imprenta	11	19	2	32	
d) Oficina de Reproducción	19	13	1	33	
e) Unidad de Correspondencia	27	6	1	34	
f) Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería	22	9	1	32	
g) Unidad de Almacén y Suministro	20	13	0	33	
<b>III. EVALUACIÓN</b>					
<p>A continuación le solicitamos que evalúe los principales servicios que brindan las áreas pertenecientes a la División de Servicios Administrativos (Oficina de Mantenimiento, Oficina de Transporte, Oficina de Imprenta, Unidad de Correspondencia, Unidad de Reproducción, Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería, Unidad de Almacén y Suministro). Evalúe en la escala del 1 al 5, de acuerdo a su nivel de satisfacción, siendo el 5 la mayor calificación.</p>					

Oficina de Mantenimiento							
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	
1. Programación y ejecución de mantenimiento preventivo y correctivo de Bienes Muebles e inmuebles	A. Calidad del Servicio	0	1	12	16	3	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal	0	2	6	19	5	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	2	14	14	2	
	D. Procedimientos	0	3	13	15	1	
	E. Tiempo de Respuesta	1	3	15	12	1	
2. Ejecución y supervisión de la construcción, reparación, remodelación o ampliación de obras mayores en las Instalaciones físicas	A. Calidad del Servicio	0	1	7	13	3	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal	0	1	7	10	6	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	2	9	12	2	
	D. Procedimientos	0	2	12	9	2	
	E. Tiempo de Respuesta	1	1	9	12	2	
3.¿ Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?							
B. Oficina de Transporte							
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	
1. Programación y atención de solicitudes de servicio de Transporte	A. Calidad del Servicio	0	3	9	14	4	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal	0	3	6	15	6	
	C. Seguimiento a Solicitud	1	4	8	14	3	
	D. Procedimientos	1	2	9	15	2	
	E. Tiempo de Respuesta	2	4	9	12	3	
2. Mantenimiento preventivo y correctivo del Parque Vehicular Institucional	A. Calidad del Servicio	0	3	9	6	3	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal	0	3	7	6	3	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	6	5	8	1	
	D. Procedimientos	0	4	6	8	1	
	E. Tiempo de Respuesta	0	4	7	6	2	
3. Gestión de reclamo de seguro por accidente Vehicular	A. Calidad del Servicio	0	1	4	6	1	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del Personal	0	1	4	6	1	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	1	4	7	0	
	D. Procedimientos	0	1	4	7	0	
	E. Tiempo de Respuesta	0	1	4	6	0	
4.¿ Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?							



C. Oficina de Imprenta							
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	
1. Atención a solicitudes de encuadernación, empastado y estampado	A. Calidad del Servicio	2	2	6	14	8	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	3	5	13	9	
	C. Seguimiento a Solicitud	3	3	3	19	5	
	D. Procedimientos	4	4	3	16	7	
	E. Tiempo de Respuesta	4	4	2	14	9	
2. Atención a solicitudes de material gráfico (diseño gráfico, diagramación, retoque fotográfico, levantado de texto) e impresión.	A. Calidad del Servicio	0	2	6	8	10	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	1	5	10	9	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	3	3	12	8	
	D. Procedimientos	0	3	3	14	6	
	E. Tiempo de Respuesta	1	2	3	14	6	
3.¿. Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?							
D. Unidad de Reproducción							
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	
1. Atención a solicitudes de reproducción de documentos.	A. Calidad del Servicio	0	2	4	13	13	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	0	6	17	9	
	C. Seguimiento a Solicitud	0	1	3	18	10	
	D. Procedimientos	0	1	5	17	9	
	E. Tiempo de Respuesta	0	1	5	20	6	
2.¿. Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?							
E. Unidad de Correspondencia							
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN					
		1	2	3	4	5	
1. Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia externa	A. Calidad del Servicio	0	1	4	21	6	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	0	8	16	7	
	C. Seguimiento a Solicitud	1	1	4	18	8	
	D. Procedimientos	0	1	6	18	7	
	E. Tiempo de Respuesta	1	1	5	19	6	
2. Recolección, clasificación, registro, distribución y control de la correspondencia interna	A. Calidad del Servicio	0	1	5	18	8	
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	3	4	17	8	
	C. Seguimiento a Solicitud	1	2	5	17	7	
	D. Procedimientos	1	0	6	18	7	
	E. Tiempo de Respuesta	1	2	5	15	9	
3.¿. Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?							

F. Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería						
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1. Atención a servicios de limpieza	A. Calidad del Servicio	0	3	11	11	9
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	1	1	7	17	8
	C. Seguimiento a Solicitud	2	1	7	15	9
	D. Procedimientos	1	2	7	13	10
	E. Tiempo de Respuesta	1	3	5	17	8
2. Atención a reuniones con servicios de cafetería	A. Calidad del Servicio	1	1	3	14	15
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	1	1	4	14	14
	C. Seguimiento a Solicitud	2	0	3	15	13
	D. Procedimientos	1	1	5	16	11
	E. Tiempo de Respuesta	1	1	6	15	11
3. Atención a servicios de preparación de alimentos	A. Calidad del Servicio	1	0	3	14	11
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	1	2	16	11
	C. Seguimiento a Solicitud	0	1	1	17	10
	D. Procedimientos	0	1	2	15	11
	E. Tiempo de Respuesta	0	1	2	17	9
4. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?						
G. Unidad de Almacén y Suministro						
PROCESO A EVALUAR	VARIABLE A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1. Abastecimiento y control de bienes materiales y suministros a las unidades administrativas	A. Calidad del Servicio	0	2	8	16	6
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	1	1	6	16	9
	C. Seguimiento a Solicitud	0	4	5	17	7
	D. Procedimientos	1	4	4	15	7
	E. Tiempo de Respuesta	1	8	2	16	5
2. Reasignación de bienes en desuso a las unidades administrativas	A. Calidad del Servicio	0	4	7	13	7
	B. Capacidad y Relaciones Humanas del	0	2	4	14	10
	C. Seguimiento a Solicitud	1	4	7	12	7
	D. Procedimientos	2	4	2	16	7
	E. Tiempo de Respuesta	1	6	5	12	7
4. ¿Qué recomendación puede brindar para mejorar el servicio?						
Fin de la Encuesta						
Le agradezco por el tiempo que dedicó para apoyarnos respondiendo esta encuesta, que tenga buen día.						

## **Anexo N° 10**

### **Guía de la entrevista**

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

**3 - Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

**4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

**6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**

## **Anexo N° 11**

### **Transcripción de las entrevistas**

#### ***I. Entrevista realizada al licenciado Róger Figueroa, Director General de la División General de Asuntos Administrativos***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo

#### **1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Se ha notado mejoría en la atención y repuestas a las distintas solicitudes o requerimientos, hemos venido implementando las normativas en los distintos procesos para dar una mejor repuesta.

En lo fundamental valoramos se han dado repuestas a las demandas aunque los solicitudes de requerimiento han crecido, consideramos han sido atendidas de manera satisfactoria.

#### **2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

- Planificación y seguimiento para un mejor cumplimiento
- Control de la calidad del trabajo y cumplimiento
- Capacitación y orientación en la supervisión
- Seguimiento continuo a los requerimientos del PAC
- Falta de disposición de algunos servidores
- Capacitación técnica.

#### **3 - Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

1. Todas las apreciaciones son positivas y debe ser analizadas para buscar solución y respuestas a distintas inquietudes y planteamientos.

#### **4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

- Mejorar la planificación y control de tareas diarias.

- Mejorar el seguimiento al cumplimiento del PAC para obtención de recursos materiales en tiempo y forma para respuestas oportunas.
- Incentivar capacitación técnica de supervisores y servidores públicos.
- Establecer políticas de incentivos a los servidores públicos (hablando y haciendo reconocimiento)

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

- Altos porcentajes de subsidios en servidores, lo que afecta respuestas en tiempo y forma
- Recursos Humanos debe concentrar mayores esfuerzos para una verdadera justificación.
- Adquisiciones deberá mantener constante comunicación con las áreas de trabajo en la adquisición de recursos materiales, para asegurar la calidad.
- No hay auto exigencias en el seguimiento al cumplimiento de las tareas por parte de los supervisores y jefes de áreas.

**6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**

- Automatizar mantenimientos correctivos y preventivos en distintas áreas conforme normativas actualizadas.
- Definir una persona para seguimiento PAC
- Seguir mejorando el control interno en la unidad de almacén y suministros.
- Tecnificación del personal

**II. *Entrevista realizada al licenciado Carlos Sánchez, Responsable de la División General de Asuntos Administrativos***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

**Preguntas:**

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

En cuanto a la calidad de los servicios que presta o atiende la División, es variable, por ejemplo en el área de mantenimiento considero que el servicio que se presta depende de la supervisión, si esta es continua, se mejora la calidad del servicio por su prevención. Básicamente de esto se trata y la actitud del colaborador hacia el quehacer que le ocupa, con ambas cosas de actitud y supervisión estoy seguro que se mejora toda situación, procedimiento, responder a

las necesidades, que no serían tan urgentes, es decir el recurso humano funcionando y equipos.

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

La supervisión

**3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Que debemos mejorar en materiales, equipos y la voluntad de llevar a cabo el servicio solicitado es decir cumpliendo, e interés en un 100%

**4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

Para mejorar se debe insistir en el recurso humano y un tanto capacitación y equipo.

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

Falta de planificación, por ejemplo de transporte no existe un plan de explotación vehicular, plan de mantenimiento de los diferentes servicios eléctricos y mantenimiento.

**6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**

Capacitar al personal específicamente a responsables que trabajar acorde a un plan de servicios alimentados con las deficiencias y dificultades ocurridas en periodos anteriores.

**III. *Entrevista realizada al licenciado Julio Aráuz, Responsable interino de la Unidad de Almacén y Suministro.***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

**Preguntas:**

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Se podría decir que el servicio que se brinda en nuestra área es bueno, se ha tratado de brindar servicio en orden y de acuerdo a las instrucciones de instancias superiores, dado que es para

suplir de las necesidades mensuales de cada oficina, no para que se mal gasten los productos; en muchas ocasiones las áreas solicitan cantidades exorbitantes de productos y se debe de tratar de equilibrar los pedidos para no dejar de abastecer a todas las oficinas.

## **2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

Existía una debilidad muy grande y era la falta de liderazgo y la toma de decisiones, creando esto una inestabilidad al momento de la implementación de las funciones de cada uno de los miembros de esta área

## **3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Se deben mejorar muchos aspectos, muchos de los cuales se han venido perfeccionando como la alimentación de los inventarios, la agilización de la entrega de productos, la comunicación con las diferentes áreas; en cuanto a las cantidades solicitadas que es de las cosas que más hacen hincapié se debe tener en cuenta que los despachos se hacen con respecto a lo que se tiene en existencia, muchas ocasiones no se puede solventar al 100% las solicitudes

## **4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

Estos cambios se han venido haciendo con el apoyo de las instancias superiores, como son la implementación de nuevos sistemas, asignación de una computadora para agilizar las cosas, apoyo de nuevo personal en kardex. En cuanto a los retiros y entrega de equipos en desuso solamente sería un apoyo con el área de transporte dado que muchas ocasiones no me asignan transporte y son demasiadas cosas y pesadas para ser retiradas con carretillas.

## **5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

En cuanto a la entrega de productos, elaboración de entradas y salidas era la falta coordinación entre los trabajadores, el retiro y entrega de equipos es por la coordinación con transporte, la entrega de cantidades es por falta de conocimiento de áreas solicitantes.

## **6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**

Estas medidas se han venido tomando en el último mes, como es la mejora en cuanto a sistemas, mayor personal para realización de entradas y salidas, fluidez de información con las diferentes áreas y la toma de decisiones rápidas, para así agilizar la entrega de los pedidos y poder cubrir la necesidad de cada solicitud.

#### **IV. Entrevista realizada al licenciado William Reyes, Responsable de la Unidad de Correspondencia.**

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

##### **Preguntas:**

##### **1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Es buena tomando en cuenta las características propias del trabajo, en cuanto a ubicación de las diferentes unidades administrativas.

De manera General nos proponemos brindar un servicio con la finalidad de que el documento o correspondencia llegue en tiempo y forma a las diferentes destinatarios.

##### **2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

Es importante señalar que mediante el esfuerzo que hace por cada uno de los colaboradores la administración, tenemos fuerte debilidad del trabajo en equipo, las relaciones humanas, el entusiasmo por tomar las tareas con dedicación y esmero.

##### **3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

De manera general son ciertas las cosas que se señalan, pero no todo es negro, hay cosas que son superables, otras tienen su tiempo en fin es la realidad que vivimos cada día.

##### **4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

Un cambio de actitud de muchos colaboradores, no ver el trabajo como un castigo, sino como una oportunidad para servir dentro de la Institución, rescatar muchos valores que tienen que ver con el talento humano.

##### **5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

No toman en ocasiones el trabajo con responsabilidad debe haber una empatía con las metas y objetivos que nos planteamos como institución, en los planes estratégicos.

##### **6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**



Es una pregunta difícil de responder con honestidad, tomando en cuenta cuando has agotado todos los recursos para motivar, capacitar, planificar.  
Debe haber una mejor selección del personal, siempre tomando en cuenta la responsabilidad.

**V. *Entrevista realizada al ingeniero Ramiro Reyes, Responsable de la Oficina de Imprenta y Reproducción.***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

**Preguntas:**

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

En lo que refiere al cumplimiento de los trabajos hay mucho atraso, porque siempre está incompleto todo el personal. Y a diario se nos recarga de trabajo por estas razones no se cumplen algunas metas y objetivos porque esto solo se logra en trabajo en equipo y parte del personal no tiene esta capacidad y no le gusta trabajar de esta forma.

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

Es la falta de responsabilidad de parte del personal, porque siempre tienen en primer lugar sus cosas personales, en segundo lugar lo más esencial a como lo es el trabajo que debemos garantizar. Y poder bajar el nivel de indisciplina laboral que siempre ha demostrado algunos trabajadores.

**3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Perciben un bajo nivel de cumplimiento en la entrega del trabajo por no tener los medios adecuados al sistema y por ende lógicamente parte del personal que no tiene ningún interés en superarse y demostrar habilidades con las que podemos demostrar capacidad, cumplimiento, eficiencia y grado de responsabilidad parte fundamental para todo desarrollo.

**4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

Para mejorar nuestro trabajo en primer lugar: reforzar el área con equipos adecuados al sistema en segundo lugar contratar parte del personal que no cumple con los conocimientos y

experiencia en la rama de las artes gráficas sobre todo en el proceso de impresión y diseño gráfico que deja mucho que desear

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

1. Una de las causas son todos los equipos desfasados y en mal estado.
2. Falta de capacitación al personal en la rama de las artes gráficas, algunos solo tienen conocimientos empíricos y esto ocasiona mala calidad en los trabajos.

**6. ¿Cuáles cree Usted que son las posibles soluciones para atacar estas causas?**

1. Reemplazar los equipos desfasados por equipos de tecnología de punta.
2. Capacitar al personal para que puedan ser más eficientes y sobre todo den la calidad de todos los trabajos que realizan.

**VI. *Entrevista realizada a la licenciada Gloria Navarrete, Responsable de la Unidad de Reproducción***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, como parte de nuestra tesis que se basa en elaborar una propuesta de Plan de Mejora en los servicios que se brindan en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Considero que la calidad de los servicios es muy buena tomando en consideración que los equipos con que se cuentan no son modernos por tal razón el servicio no cumple el 100% de calidad, en muchos casos las fotocopadoras presentan fallas técnicas lo que origina atrasos en la entrega de solicitudes, pero con lo que tenemos brindamos respuestas y atendemos a nuestros usuarios internos de la mejor manera posible.

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

1. La mayor debilidad está en los equipos, no se cuenta con fotocopadoras modernas, las que actualmente se tienen en los diferentes lugares de reproducción son equipos refaccionados, en muchos casos debido a la vida útil de los repuestos estos presentan constantes problemas por las cantidades de reproducciones que se realizan. Por ejemplo:
  - a. La unidad fusora de un equipo tiene un promedio de impresiones de 250,000 fotocopias y se sobrepasa el límite del mismo por la cantidad de trabajos que se reciben.
  - b. Rodos de alimentación de papel de las gavetas tienen un promedio de 120,000 copias e igual sobrepasa los límites.

2. Repuestos y tóner tienen un alto costo por lo que en muchas ocasiones se debe esperar un tiempo de hasta 8 días hábiles para que nuevamente funcione el equipo dañado debido a que se tiene que cumplir con los procedimientos de compras establecidos.

3. El técnico en equipos de reproducción tiene experiencia pero en muchos casos tiene problemas para efectuar los diagnósticos y reparaciones por la falta de dispositivos electrónicos de las tarjetas principales de las fotocopadoras (circuitos integrados, transistores, diodos, fusibles, etc)., por tal razón se debe solicitar a Empresas externas nos envíen personal calificado para efectuar dichas reparaciones.

4. Ausentismo laboral provoca recarga de trabajo en algunos servidores públicos así como dejar descubierta algunas áreas para priorizar la atención en otras.

Es importante destacar que los insumos y repuestos son fabricados para una determinada cantidad de impresiones (fotocopadoras), en nuestro caso en todos los equipos sobrepasan los límites establecidos debido a la cantidad de trabajo recibida.

De igual manera debido a la obsolescencia de nuestros equipos, en el país existen muy pocas empresas que venden repuestos e insumos para este tipo de fotocopadoras lo que en muchos casos nos dificulta cumplir con los requisitos de compras (tres proformas) por lo que se atrasan las reparaciones y el funcionamiento de los mismos.

### **3 - Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

En referencia al área de Reproducción es muy aceptada de forma general, puedo observar que coinciden en que se deben modernizar los equipos esto permitiría una mejor calidad en el trabajo procesado, sin embargo aunque no garantiza la excelencia en el servicio, se puede mejorar a través de capacitaciones y seminarios enfocados al servicio al cliente, relaciones humanas, la calidad en el servicio entre otros.

### **4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

1. Realizar un plan semanal de supervisiones al personal que se encuentra en los diferentes puestos de reproducción.
2. Efectuar encuestas o consultas vía correo electrónico a los usuarios de los servicios para conocer en que estamos fallando para mejorar.

### **5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

1. La falta de equipos modernos (no refaccionados).
2. En algunos casos falta de colaboración del personal.
3. Falta de Inventario de insumos, materiales y repuestos.
4. Falta de experiencia del técnico en equipos de fotocopadora y de dispositivos electrónicos para realizar los diagnósticos.
5. No existe Planificación de las áreas para solicitar la reproducción de folletos u otros documentos.

6. No contar con una Normativa actualizada para el uso de los servicios de fotocopadoras y la falta de cumplimiento de la misma en algunos casos.
7. Adquisición de equipos modernos nuevos.
8. Capacitar al personal en atención al cliente, relaciones humanas, calidad en el servicio, etc.
9. Contratación de personal especializado en equipos de fotocopadora (con experiencia)
10. Contar con stock en bodega de insumos, materiales y repuestos.
11. Continuar con la rotación del personal, considerar realizarlo de forma trimestral.
12. Actualizar la normativa del uso de los servicios de Fotocopadora

***VII. Entrevista realizada a la ingeniera Elba Torres, Responsable de la Unidad de Servicios de Alimentación y Conserjería.***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, para elaborar una propuesta de Plan de Mejora en la atención a solicitudes que se reciben en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

**Preguntas:**

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Pienso que la calidad es Buena.

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

En cuanto a limpieza, considero que es la Supervisión y el ausentismo del personal.  
A los Servicios de cafetería la indisciplina laboral.  
En cuanto a los Servicios de Alimentación, algunas veces la calidad de los alimentos

**3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Que son acertadas.

**4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

Realizar planes de trabajo, reforzar con capacitaciones al personal, para dotarle las herramientas para que puedan realizar una buena supervisión.  
Capacitar al personal en trabajo en equipo, servicio al cliente, tomar la práctica de reconocimientos para que se sientan motivados.

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

Una de las causas es el ausentismo laboral que impide brindar un servicio de calidad, pues se da una respuesta tardía, duplicando la carga de trabajo al personal presente una vez que han finalizado las áreas que tienen asignadas.

Otra causa que hace que no realicemos un buen trabajo, es que a veces no contamos con el material necesario para hacerlo, las programaciones de compras se hacen efectivas casi después de los primeros seis meses de cada año.

**6. ¿Cuál cree que son las soluciones para atacar estas causas?**

- Hay que contratar plazas que están vacantes, para tener opciones y poder dar respuestas acertadas cuando falle personal.
- Agilizar las primeras entradas de compras de cada año.
- Capacita al personal en varios aspectos, seguridad e higiene ocupacional, trabajo en equipo, técnicas de buen servicio, en fin capacitaciones para promover el buen trabajo de los colaboradores.
- También tenemos que estar renovando los menús que ofrecemos cada cierto periodo de tiempo.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente.
- Practicar evaluaciones al desempeño.
- Necesitamos apoyo de los jefes superiores para realizar una normativa de Servicio, en la que se establezcan tiempos de anticipación para solicitar nuestros servicios y así trabajar con el tiempo necesario para brindar un buen servicio, sobre todo en los servicios de alimentación y de servicios de cafetería para poder abastecernos de las compras y para poder realizar la distribución adecuada del personal de servicio.

***VIII. Entrevista realizada al licenciado Silnio Montoya, Responsable de la Oficina de Mantenimiento.***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, para elaborar una propuesta de Plan de Mejora en la atención a solicitudes que se reciben en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

**Preguntas:**

**1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Buena, esperando llegar a Muy Buena.

**2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

- La actitud del personal, piensan que realizar los trabajos es hacer un favor.
- No tener un stock de repuestos para dar respuesta a los trabajos que se necesitan.
- La Supervisión después de haber realizado los trabajos.
- Falta de un plan de mantenimiento.
- A veces lentitud para dar respuesta, aunque hemos mejorado los tiempos de respuesta

**3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Es positiva, la percepción de la gente es necesaria para saber cómo estamos trabajando.

**4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

- Hacer un cambio de actitud en los trabajadores.
- Realizar recorridos por el Complejo para detectar reparaciones necesarias.
- Hacer planes de mantenimiento correctivos.

**5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

- Hay que tomar en cuenta que la infraestructura de los edificios es vieja, lo que ocasiona averías con regularidad.
- También a veces los materiales que nos compran no son de calidad, por lo que se vuelve a dañar lo reparado.
- Falta de supervisión.

**6. ¿Cuál cree que son las soluciones para atacar estas causas?**

- Gestionar un stock de repuestos y materiales para dar respuesta a los trabajos que se necesitan.
- Incentivar al personal para que comprendan que la calidad del trabajo es importante.
- Realizar planes de mantenimiento.
- Completar equipos y herramientas de trabajo.
- Incentivos de trabajo subjetivos.

***IX. Entrevista realizada al licenciado Silnio Montoya, Responsable de la Oficina de Mantenimiento.***

Buenos días/ Buenas tardes. Somos estudiantes de la Maestría Ejecutiva en Planificación Estratégica y Organización impartida por la Universidad Politécnica de Nicaragua- Hemos diseñado el presente cuestionario, para elaborar una propuesta de Plan de Mejora en la atención a solicitudes que se reciben en la División de Servicios Administrativos, le agradeceremos que nos regale unos minutos de su tiempo para respondernos el mismo.

## **Preguntas:**

### **1.- ¿Cómo percibe la calidad de los servicios que presta la División de Servicios Administrativos? (Específicamente de la Oficina/Unidad de la que Usted es Responsable).**

Considero que no es mala, pero no es la mejor y esta se podría mejorar de muchas maneras, capacitando al personal, periódicamente para levantar ese espíritu de servicio y contratar personal con estas características.

### **2. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad de su área?**

Que a veces tengamos que decir que no, a alguna de las áreas, por diferentes razones, falta de medios o conductores.

### **3.- Dándole a conocer el resultado de la encuesta, como perciben los encuestados los servicios que brinda la División de Servicios Administrativos ¿Qué piensan sobre esta apreciación?**

Es palpable puede que sea un poco de organización lo que este faltando, para llevar a cabo con eficiencia las tareas de las diferentes áreas.

### **4. ¿Qué cambios considera puede realizar para mejorar su trabajo si es que considera que debe mejorarse, que cree Usted que necesita para lograrlo?**

- Capacitación de personal del taller
- Capacitación al personal de conductores
- La normativa de transporte establece que las solicitudes de vehículos se tienen que hacer con 24 horas de anticipación, esto permitiría hacer una buena programación y diseñar una ruta conveniente.
- Podemos considerar algunas formas que nos permitirá potencializar a nuestro equipo, tales como: Capacitación de personal operativo • Capacidades técnicas: conducción, computación, mantenimiento, etc. • Capacidades personales: servicio al cliente, trabajo en equipo, etc.

### **5. ¿Cuáles consideran son las causas que ocasionan algunas fallas en el servicio, de acuerdo a los comentarios de los usuarios?**

- Los usuarios no respetan la normativa de servicio que establecida, solicitan los servicios a última hora y esto no permite realizar una buena programación.
- La distancia entre la División y la Oficina de Transporte es larga, por lo que esto atrasa que lleguen las solicitudes por medio de correspondencia a la oficina.
- No tengo una persona como Oficial de transporte que se encargue de realizar el parqueo de los vehículos.
- A veces hay indisciplina de parte del personal y no cumple las orientaciones de documentos de registro.
- Parte de la flota vehicular está un poco vieja, se necesita una renovación parcial, lo bueno es que los microbuses que más se usan están buenos.

- Del equipo de mecánica que lo conforman un mecánico, dos ayudantes y un electricista, los ayudantes no tienen la capacidad para ayudarle al mecánico, lo que le aumenta la carga de trabajo y causa atraso en los tiempos de respuesta.
- La secretaria, no tiene muchas habilidades en el manejo de paquetes informáticos, por lo que hay lentitud en la elaboración de informes y en el trabajo en sí.
- Hay indisciplina laboral.

**6. ¿Cuál cree que son las soluciones para atacar estas causas?**

- Evaluación al desempeño.
- Capacitaciones